

Prestatiemanagement en informatietechnologie: een perfect paar?

Dr. André A. de Waal MBA en Peter Geelen RE¹

- Gepubliceerd in FSR Forum, jaargang 4, no. 5, september 2002 -

Inleiding

Prestatiemeting en prestatiemanagement blijken een steeds grotere rol te spelen bij het verbeteren van organisaties. Een efficiënt en effectief prestatiemanagementproces is immers van vitaal belang voor de beheersing en sturing van een organisatie. Veel organisaties zijn inmiddels met de invoering van prestatiemanagement begonnen. Een duidelijk teken hiervan is de toenemende belangstelling voor en implementaties van de *balanced scorecard*.² Maar helaas mislukken er door verschillende oorzaken nog veel implementaties van prestatiemanagement: men heeft moeite om kwalitatieve resultaten te kwantificeren, er is onvoldoende aandacht voor de noodzakelijke wijzigingen in de gedragskant van managers, de daadwerkelijke integratie van de nieuwe stuurinformatie in het prestatiemanagementproces van de organisatie blijft achterwege, de grote hoeveelheid (nieuwe) prestatie-indicatoren is nauwelijks te volgen en te beheersen met een manueel systeem of de organisatie beschikt niet over een goede informatietechnologische (IT) architectuur.

Een aantal van deze oorzaken is terug te voeren op het ontbreken van een goede IT-ondersteuning van het prestatiemanagementproces in de organisatie. Daarnaast valt op dat, hoewel het concept van prestatiemeting al een halve eeuw bekend is,³ het erop lijkt dat het pas sinds kort 'doorgebroken' is. Een belangrijke reden hiervoor is de recente ontwikkeling in de informatietechnologie. Het introduceren van kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren – de bouwstenen van prestatiemeting en prestatiemanagement – vergt het verzamelen, opslaan, bewerken en rapporteren van veel nieuwe gegevens. In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam een toenemend aantal softwareleveranciers met specifieke applicaties op de markt, de zogenoemde *executive information systems* (EIS), die deze processen konden ondersteunen. Deze nieuwe pakketten hebben ervoor gezorgd, samen met de flink verbeterde prijs-prestatieratio's van hardware en nieuwe ontwikkelingen in software en database-technologieën, dat organisaties nu sneller en goedkoper dan vroeger de gewenste informatie kunnen genereren, analyseren, opslaan en distribueren naar meer mensen.⁴ Dit was dringend gewenst omdat, naar de mening van managementgoeroe Peter Drucker, managers tot dan toe IT-applicaties niet gebruikten omdat deze er niet in slaagden hen te voorzien van de informatie die ze nodig hadden om hun taken uit te voeren.⁵ De nieuwe IT-systemen zorgen er echter in toenemende mate voor dat managers de juiste informatie op het door hen gewenste tijdstip en plaats krijgen.⁶ Dit wil overigens niet zeggen dat de nieuwe IT-systemen zonder slag of stoot zijn in te voeren. Het kost nog steeds veel bloed, zweet en tranen om ook relatief simpele applicaties organisatiebreed in te voeren en uit te rollen.

Gegeven de constatering dat IT een belangrijke voorwaarde lijkt voor het slagen van prestatiemanagement, zijn er drie belangrijke vragen die een organisatie moet beantwoorden:

1. Is een IT-applicatie voor prestatiemanagement een voorwaarde voor iedere organisatie of kan er gewerkt worden met prestatiemanagement in papieren vorm of spreadsheet?
2. Wanneer de organisatie besluit tot het invoeren van een IT-oplossing, moet de betreffende organisatie direct vanaf de start van het prestatiemanagementproject beginnen met het invoeren van die IT-oplossing?
- 3.
4. Welke eisen dienen te worden gesteld aan de IT-applicatie en de IT-architectuur?

In dit artikel bespreken we hoe een organisatie bovenstaande vragen kan beantwoorden om daarmee de gewenste IT-ondersteuning invulling te kunnen geven.

Vraag 1: Bezint eer ge begint?

Robert Kaplan, een van de geestelijke vaders van de *balanced scorecard*, heeft in lezingen gezegd dat de scorecard in principe met potlood en papier gemaakt kan worden.⁷ Door de relatief eenvoudige vorm en inhoud is dit goed mogelijk. Aan de andere kant heeft het Balanced Scorecard Collaborative, waarvan David Norton, de tweede geestelijke vader van de *balanced scorecard*, directeur is, een certificatieprogramma voor *balanced-scorecard*software ontwikkeld.⁸ Het lijkt of beide grondleggers hier fundamenteel van mening verschillen, maar dit is slechts schijn. Het heeft er veel meer mee te maken dat er niet slecht één goed antwoord is op de vraag of direct met een IT-oplossing begonnen moet worden of dat het beter is daar enige tijd mee te wachten en met papier of spreadsheet aan de gang te gaan. Het antwoord is voor elke organisatie anders. Om tot een antwoord voor uw organisatie te komen is het nodig om drie deelvragen te beantwoorden.

1. *Hoe omvangrijk is de organisatie?* 'Omvangrijk' kan gezien worden als groot in omvang en opbouw (veel organisatieniveaus zoals divisies, business units en afdelingen), een grote geografische verspreiding (dus meerdere locaties) of een groot producten/ dienstenpakket met een groot klantenbestand. De omvangrijkheid zorgt ervoor dat de resultaten van de organisatie op veel verschillende manieren bekeken moeten kunnen worden. Dit brengt een relatief grote hoeveelheid gegevens met zich mee die verzameld, geregistreerd, bewerkt en gerapporteerd moet worden. Een ander aspect dat hier speelt is de mate waarin de organisatie actief is op het gebied van overnames (*mergers, acquisitions* en *divestments*). Naarmate een organisatie op dit gebied actiever is, wordt het belangrijker om een IT-architectuur te hebben die ervoor zorgt dat nieuwe organisatie-onderdelen 'naadloos' en gemakkelijk kunnen worden aangesloten aan (of verwijderd uit) het prestatimanagementsysteem.
2. *Hoe complex is het prestatimanagementsysteem van de organisatie?* Een prestatimanagementsysteem dat alleen financiële gegevens bevat is relatief eenvoudig te implementeren en te onderhouden. Dikwijls is het dan mogelijk om de stuurinformatie direct uit transactionele systemen te ontsluiten. Zodra een organisatie meer nadruk gaat leggen op haar niet-financiële prestaties en daar informatie over nodig heeft, wordt de opzet van het prestatimanagementsysteem al complexer. Er zijn immers gegevens nodig over uiteenlopende zaken als klanttevredenheid, naamsbekendheid, personeelskwaliteit, imago en dergelijke, die uit meerdere bronsystemen afkomstig zullen zijn.
3. *Hoe complex is de huidige IT-architectuur in de organisatie?* Wanneer de operationele processen al door geïntegreerde IT-systemen worden ondersteund, bijvoorbeeld met een Enterprise Resource Planning-systeem (ERP) dat organisatiebreed is ingevoerd, is de primaire informatievoorziening goed verzorgd. Het wordt dan relatief makkelijk in deze 'gegevensbak' de data te vinden die nodig zijn om een groot deel van de gewenste managementinformatie samen te stellen. Vaak is het niet zo eenvoudig. Organisaties beschikken over diverse IT-systemen, soms zelfs meerdere ERP-systemen. Ook neemt de noodzaak tot het ontsluiten van externe informatie toe, een goed prestatimanagementsysteem kijkt immers niet alleen van binnen naar buiten maar ook andersom. Om stuurinformatie uit meerdere transactionele IT-systemen en externe bronnen te genereren, zijn datastandaarden noodzakelijk. Een bekend probleem is namelijk dat dezelfde data-elementen verschillende betekenissen hebben in verschillende systemen, waardoor consolidatie en vergelijking niet mogelijk zijn. Ook ontstaat er een *interface*-probleem door het toenemend aantal aanleverende bronnen.

Als leidraad kan worden aangehouden dat naarmate een organisatie complexer wordt – wat tegenwoordig ook bij kleinere organisaties al gauw het geval is door de toenemende internationalisering en door de toename van servicegerichte diensten – en naarmate het prestatimanagementsysteem complexer wordt – wat bij de meeste organisaties zo is door de toenemende nadruk op niet-financiële resultaten en maatschappelijk verantwoord ondernemen – en naarmate een organisatie de informatievoorziening met betrekking tot de primaire processen beter heeft geregeld, een organisatie eerder vroeger dan later over zal (moeten) gaan op het implementeren van een IT-architectuur die prestatimanagement binnen de organisatie adequaat ondersteunt. Een kanttekening is dat in veel organisaties de primaire processen nooit helemaal volledig zijn afgedekt met IT-oplossingen, omdat hiervoor de dynamiek binnen de organisatie eenvoudigweg te groot is (er verandert te veel). Wanneer gewacht wordt met de invoering van een prestatimanagementsysteem totdat dit wel het geval is, kan dit betekenen dat management een hele lange tijd verstoken blijft van goede prestatie-informatie.

In het algemeen kan gesteld worden dat naarmate de organisatie kleiner en minder complex is, zij minder IT-systemen nodig heeft ('in huis heeft') en dat zij redelijk met spreadsheets toekant. In moderne organisaties, ook bij kleinere, zal het omslagpunt echter al snel bereikt worden waar het spreadsheet niet meer toereikend is en de organisatie over moet gaan op een geautomatiseerde oplossing. Bovendien worden spreadsheets al gauw onoverzichtelijk, zeker naarmate ze groter worden. Daarnaast zijn er regelmatig maar een beperkt aantal mensen (vaak de 'hobbyisten') die nog weten hoe een dergelijk spreadsheet werkt. Dit maakt de organisatie te kwetsbaar.

Vraag 2: Is de eerste klap echt een euro waard?

In de vakliteratuur wordt dikwijls gesuggereerd dat de inzet van IT voor het ondersteunen van de informatievoorziening in een latere fase dient plaats te vinden. Het motto is: eerst organiseren en dan automatiseren. Daar zit een logische gedachte achter: de organisatie moet immers eerst bepalen welke informatieprocessen moeten worden ondersteund met een IT-oplossing. Echter, een volledig uitgekristalliseerd beeld van de functionele wensen en eisen van ieder informatieproces en de rol die IT daarbij kan spelen, is niet altijd eenvoudig en snel te creëren. Daarvoor verandert de organisatie en haar omgeving te veelvuldig. In een moderne organisatie, waar aandachtsgebieden van jaar tot jaar kunnen veranderen, moet de IT-oplossing voldoende flexibel zijn, zodat de benodigde stuurinformatie kan worden aangepast aan nieuwe situaties.

Om prestatie management tot een succes te maken, en om managers tijdig van de juiste informatie te kunnen voorzien, wordt de juiste inzet van IT vanaf het begin steeds meer noodzaak. Alleen de inzet van IT is echter onvoldoende: deze speelt immers 'alleen maar' een faciliterende rol. Voor een prestatie managementsysteem dienen de volgende drie pijlers met elkaar in evenwicht te zijn:

- *Organisatie* - Managers en medewerkers zijn overtuigd van de voordelen van prestatie management. De inhoud waarop dient te worden gestuurd wordt gezamenlijk vastgesteld vanuit de strategie. Er is een cultuur waarin geloofd wordt in de relevantie van de gekozen prestatie-indicatoren en waarin geprobeerd wordt de stuur- en verantwoordingsinformatie continu te verbeteren. Prestatie-informatie wordt gebruikt om processen en dienstverlening te verbeteren. De communicatie is open. Voortgangsbevindingen worden gedeeld en leerervaringen uitgewisseld.
- *Proces* - De globale stappen van het prestatie management proces zijn duidelijk. Vanuit strategische doelstellingen worden de voornaamste prestatie-indicatoren en bijbehorende acties vastgelegd. Acties worden toegewezen aan en geaccepteerd door verantwoordelijke managers en medewerkers. Periodiek vindt voortgangscntrole plaats. Deze voortgangscntrole is gebaseerd op de actuele scores van de prestatie-indicatoren en op de voortgang van de acties. Vanuit de voortgangscntrole wordt duidelijk welke activiteiten goed gaan en voor welke bijsturing noodzakelijk is. Ook evalueert de organisatie de juistheid van de gedefinieerde prestatie-indicatoren, zodat de aandacht op de juiste gebieden blijft geconcentreerd. Indien nodig wordt de strategie bijgesteld en worden de bijbehorende prestatie-indicatoren en acties aangepast. Leerervaringen worden vastgehouden om kennis te delen en kansen op samenwerking tussen organisatie-onderdelen te vergroten.
- *IT* - Informatie over strategie, prestatie-indicatoren, acties en leerervaringen zijn beschikbaar op een 'need to know' basis. Gemaakte afspraken in de strategiefase over relevante prestatie-indicatoren en te ondernemen acties worden vastgehouden in het IT-systeem. Voortgang op acties en metingen van actuele scores op prestatie-indicatoren worden met behulp van het IT-systeem gerapporteerd.

Door te wachten met het invullen van de contouren van de IT en zich te beperken tot alleen het inrichten van de organisatie en het proces kunnen de drie pijlers uit evenwicht raken. Er ontstaat een (papieren) proces met onvoldoende dynamiek en snelheid. Het proces komt in de knel doordat vooral niet-financiële stuurinformatie niet tijdig en betrouwbaar toegankelijk is. De kosten nemen toe doordat medewerkers in de organisatie 'eigen' oplossingen creëren voor het verzamelen en presenteren van informatie, met alle gevolgen van dien voor de eenduidigheid, betrouwbaarheid en toegankelijkheid van informatie (dataintegriteit). Acties worden niet systematisch beheerst en leermomenten worden onvoldoende vastgelegd en gedeeld. Management valt terug in het oude patroon en stuurt alleen op de beschikbare,

vaak financieel georiënteerde managementinformatie. De strategische doelstellingen van de organisatie worden niet of tegen hoge kosten gerealiseerd.

Zeker in een organisatie met honderden, zo niet duizenden medewerkers, waarin alle individuen bijdragen aan de realisatie van de vastgestelde strategie is de ondersteuning door IT vanaf het prille begin een noodzaak om prestatie management tot een succes te maken.

Vraag 3: I have a vision

Waarom dient een goede IT-oplossing voor prestatie management te voldoen? Op welke aspecten dient u bij de selectie ondermeer te letten? U heeft een IT-systeem nodig dat "data uit interne en externe bronnen kan omzetten in betekenisvolle informatie en die informatie in begrijpelijke vorm kan communiceren naar managers op elk organisatieniveau en elke functie om het hen mogelijk te maken tijdige en effectieve beslissingen te nemen met betrekking tot het plannen, beheersen en sturen van de activiteiten waar ze verantwoordelijk voor zijn" (Lucey, 1997).⁹ De vorm en inhoud van dit systeem hangt sterk af van het ambitieniveau van de organisatie: wil deze een *prestatie metings* systeem of een *prestatie managements* systeem?

Veel van de op de markt verkrijgbare standaard IT-oplossingen zijn in staat om missie, visie, strategie (met oorzaak-en-gevolgdiagrammen), doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren fraai te presenteren. Er is ruimte voor het toevoegen van commentaar om de verschillen tussen actuele prestaties en budget te verklaren. Dit type systemen valt onder *prestatie metings* systemen. Voor het implementeren van de strategie is *prestatie meting* belangrijk maar onvoldoende, een wezenlijke component ontbreekt. Om de strategie effectief te kunnen realiseren zal de organisatie haar strategische initiatieven (ofwel acties) goed moeten uitvoeren. De doelstellingen van de onderneming wordt immers niet gerealiseerd door alleen maar meten maar door de juiste acties uit te voeren, zoals bijvoorbeeld het lanceren van nieuwe producten en diensten en het optimaliseren van de waardeketen. Indien deze actiecomponent ook wordt afgedekt in de IT-oplossing is er sprake van een *prestatie managements* systeem. Het totale prestatie management proces wordt dan ondersteund. Het prestatie management proces bestaat uit een aantal deelprocessen. Deze deelprocessen vormen samen een kwaliteitscirkel. Deze kwaliteitscirkel (figuur 1) ligt ten grondslag aan elk kwaliteitsverbeteringsprogramma.



Figuur 1: De kwaliteitscirkel met de plan-do-check-act fasen

In de plan-fase wordt de strategie vastgesteld. Deze wordt vertaald in concrete doelstellingen. Doelstellingen worden vertaald in kritische succesfactoren die worden gemeten met behulp van financiële als niet-financiële prestatie-indicatoren. In de plan-fase worden ook normen gesteld voor de prestatie-indicatoren, waarmee de ambitie van de organisatie wordt vastgesteld met betrekking tot de te behalen

prestaties. Om de doelstellingen te kunnen realiseren zal de organisatie een aantal activiteiten moeten ontplooiën, de plan-fase wordt daarom afgesloten met een concreet actieplan voor de komende periode. Dit concretere actieplan kan eventueel in een jaarplan of een budget worden vastgelegd. De rol van IT is in deze fase relevant maar beperkt. IT-systemen kunnen de organisatie helpen bij het nemen van de juiste beslissingen door bijvoorbeeld scenario's en simulaties mogelijk te maken. Daarnaast worden de uitkomsten van de plan-fase, zoals de doelstellingen, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, normen en acties vastgelegd in het IT-prestatie-managementsysteem. Dit vormt het startpunt voor een goed prestatie-managementproces.

In de do-fase voert de organisatie het actieplan uit. Voortgang op acties moet door het systeem kunnen worden vastgehouden. Periodiek vinden metingen plaats waarin de gerealiseerde resultaten op de prestatie-indicatoren wordt vastgelegd. Prognoses geven de organisatie informatie over het in gevaar zijn van de uitgestippelde strategische route. Aanvullende preventieve acties kunnen dan worden genomen.

In de check-fase test de organisatie de aannames van de strategie. De gerealiseerde resultaten worden afgezet ten opzichte van de norm. Exceptierapportage helpt de organisatie om zich snel te richten op probleemgebieden. Afwijkingen worden verklaard door de managers die verantwoordelijk zijn voor de prestatie-indicatoren. De voortgang op acties wordt bekeken. Op basis van de analyses en de actievoortgang test de organisatie of de destijds genomen strategische beslissingen moeten worden bijgesteld.

In de act-fase worden de leerervaringen vastgesteld en besproken en worden correctieve acties genomen. De leerervaringen dienen ook als input voor de nieuwe strategische cyclus en kunnen leiden tot nieuwe kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, normen en actieplannen. Leermomenten worden in het IT-prestatie-managementsysteem vastgelegd om deze te kunnen delen met medewerkers binnen of buiten de organisatie.

Overige eisen aan een IT-oplossing

Naast de eerder genoemde kenmerken van een goed IT-prestatie-managementsysteem (prestatie-informatie, analyses, acties en leermomenten) zijn nog een aantal kenmerken essentieel voor een goede IT-oplossing:

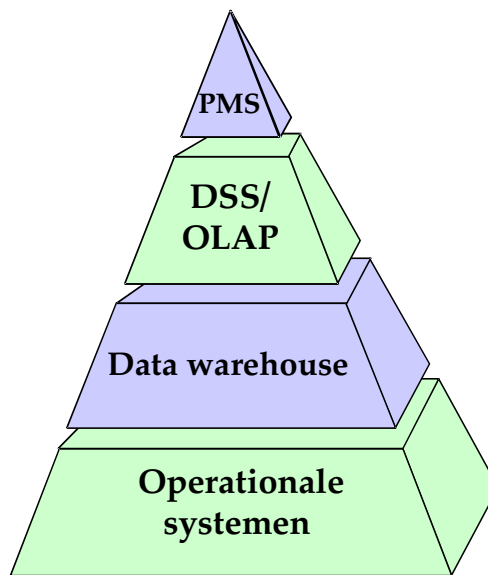
- *Flexibiliteit.* De strategie en doelstellingen van de organisatie zullen blijven veranderen. De IT-oplossing dient hiermee flexibel om te gaan. Organisatie-eenheden moeten in staat zijn gegevensdefinities, prestatie-indicatoren, acties en leermomenten te veranderen of toe te voegen. Organisatorische wijzigingen moeten eenvoudig kunnen worden doorgevoerd.
- *Trendanalyse.* De applicatie maakt gebruik van tabellen of grafieken om snel trends te kunnen ontdekken en diverse dataseries (actueel, budget, prognoses en strategie-informatie) in de tijd uit te zetten.
- *Simulatie.* Ondersteunende simulatie voor het uitvoeren van *what-if* vragen is vooral interessant voor het doorrekenen van strategische scenario's of budget- en prognoses scenario's.
- *Datacollectie.* Het ontsluiten van data uit onderliggende databronnen moet eenvoudig mogelijk zijn. Zeker de 'harde' financieel georiënteerde informatie moet direct kunnen worden opgevraagd uit de betreffende IT-systemen, zodat consistentie wordt gewaarborgd en betrouwbaarheid wordt verhoogd. De 'zachtere' informatie van diverse prestatie-indicatoren zullen niet altijd in IT-systemen aanwezig zijn, ook komt deze informatie regelmatig van derden (bijvoorbeeld klanttevredenheidsscores). Dit betekent dat het mogelijk moet zijn om manueel gegevens in de IT-oplossing in te voeren.
- *Veiligheid.* Informatie in het systeem dient ten minste op prestatie-indicatorniveau beveiligd te kunnen worden.
- *Schaalbaarheid.* De IT-oplossing moet makkelijk uit te breiden zijn. Vaak wordt begonnen met een pilotopstelling, maar na gebleken geschiktheid kunnen, zeker in grote organisaties, uiteindelijk duizenden personen gaan werken met het IT-prestatie-managementsysteem.
- *Uitrolbaarheid.* De IT-oplossing moet eenvoudig uitrolbaar zijn naar vele units binnen de organisatie. Een voorwaarde daarvoor is dat het bouwen en onderhouden van doelstellingen, kritische

succesfactoren en prestatie-indicatoren en alles wat daarbij hoort door iedere unit afzonderlijk gedaan kan worden. Daarbij blijft de bevoegdheid van iedere *unit-administrator* beperkt tot binnen de eigen unit. Indien dit soort functies alleen centraal kunnen worden uitgevoerd, zal bij grotere implementaties snel een *bottleneck* optreden. Ook wordt eigenaarschap en *commitment* van de diverse units beter bevorderd door een decentrale uitrol.

- *Mobiliteit*. Wanneer managers en medewerkers veel onderweg zijn, is 'off-line' toegang tot de informatie zeer gewenst. Met de huidige technologie is het mogelijk dat gebruikers op hun PCs een kopie van het IT-prestatie-managementsysteem hebben, waarbij frequent wordt gesynchroniseerd met de server. Natuurlijk stelt dit additionele eisen aan de beveiliging. Daarnaast worden de mogelijkheid met betrekking tot mobiele datacommunicatie groter (internet, gsm).
- *Snelheid*. Snelheid van implementatie moet hoog te zijn. Dit betekent dat niet alleen de implementatie van de IT-oplossing gemakkelijk moet zijn, maar ook dat gebruikers snel en intuïtief het systeem kunnen leren.

Naast de functionele eisen en wensen zal de organisatie moeten kijken of de IT-oplossing past voor wat betreft de IT-architectuur, de betrouwbaarheid en visie van de leverancier en de kosten van aanschaf, implementatie en beheer (*total cost of ownership*).

Met name de aanwezige IT-architectuur kan van invloed zijn op de keuze. Een standaardplaatje voor de mogelijk aanwezige bouwstenen is in figuur 2 weergegeven.¹⁰



Figuur 2: IT-architectuur voor een prestatie-managementsysteem

De IT-architectuur voor een prestatie-managementsysteem bestaat meestal uit de volgende componenten:

- Operationele systemen die data bevatten uit de bedrijfsprocessen: bijvoorbeeld ERP-systemen, financiële systemen en personeelssystemen.
- Datawarehouse: data uit de operationele systemen gaat naar een datawarehouse (of datamart), dat daardoor één verzamelpunt vormt voor verschillende soorten data.
- Decision Support Systemen (DSS) en On-Line Analytical Processing (OLAP)-databases: de geüniformeerde data gaat vanuit het datawarehouse naar deze systemen, waar op verschillende manieren analyses plaatsvinden (*slicing and dicing*), zodat informatie ontstaat (data met betekenis). OLAP wordt toegepast voor interactieve analytische verwerking van gegevens ten behoeve van trendanalyse en managementrapportage.

- Prestatiemanagementsysteem (PMS): Het PMS ontsluit alle strategische stuurinformatie vanuit het DSS en de OLAP database ten behoeve van managers. Ook is hier externe sturingsinformatie (eventueel via het datawarehouse ingeladen), analyses, acties en leermomenten voorhanden.

Door het gebruik van deze IT-architectuur worden een aantal voordelen verkregen:

- ! Prestatie-informatie wijkt niet af van de gegevens in het datawarehouse en de OLAP-omgeving, hierdoor wordt de betrouwbaarheid verhoogd. De discussie kan nu gaan over de inhoud en niet of het wel het juiste cijfer betreft. Wanneer er aanvullende vragen over de prestatie-indicatoren zijn, is het in het PMS mogelijk 'door te drillen' naar het onderliggend DSS of OLAP-systeem.
- ! Het datawarehouse integreert en standaardiseert de data uit de onderliggende bronnen. De interface problematiek kan worden vereenvoudigd, doordat dit zelfde datawarehouse ook andere *business intelligence* systemen kan voeden.
- ! De informatie is beter te beveiligen. Ongeautoriseerd gebruik is eenvoudig te beperken door het goed invullen van het beveiligingsmodel. Beveiliging wordt op het niveau van de prestatie-indicator vastgesteld. De organisatorische eenheid bepaalt wie schrijf- en leesrechten hebben met betrekking tot bepaalde prestatie-indicatoren en bijbehorende analyses en acties.
- ! Kostenbesparingen in IT-uitgaven: het kopen of maken en onderhouden van één IT-oplossing is in het algemeen goedkoper dan dit te moeten doen voor meerdere oplossingen (voor hetzelfde probleem).
- ! Vereenvoudiging van onderhoud van systemen en minimaliseren van de *interface*-problematiek door het gebruik van een datawarehouse.

Het is zeker niet noodzakelijk om direct met dit architectuurplaatje te starten. Zo is bijvoorbeeld de implementatie van een datawarehouse vanaf de start zeker geen noodzaak. Vaak worden nog oplossingen geïmplementeerd die in de top (PMS of PMS met OLAP) van dit architectuurplaatje afspelen. Anderzijds biedt het datawarehouse zeker een aantal voordelen, zeker als dit tevens de bron is voor diverse *Business Intelligence* applicatie. Gezien vanuit de IT-architectuur is de IT-markt voor prestatimanagementsystemen grofweg in drie kampen in te delen:

1. ERP-leveranciers presenteren oplossingen op het gebied van *corporate performance management* (CPM) 'bovenop' hun datawarehouse-technologie. CPM-oplossingen werken het beste wanneer de systemen op de onderliggende lagen (zie figuur 2) van dezelfde leverancier zijn betrokken. Leveranciers beweren wel dat hun CPM-applicaties steeds opener worden voor aanleverende databronnen die niet van de leverancier zelf afkomstig zijn. Door de keuze voor CPM is de organisatie wel verplicht ook de datawarehouselaag van de leverancier aan te schaffen, CPM-toepassingen draaien immers op het datawarehouse van de betreffende leverancier. Dit is een overweging omdat, zoals eerder genoemd, een datawarehouse geen directe voorwaarde is om met een prestatimanagementoplossing te starten (een datawarehouse heeft vele voordelen maar brengt ook aanzienlijke kosten met zich mee). Daarnaast bevatten CPM-toepassingen vaak diverse extra IT-modules, zoals financiële consolidatie en *business planning* (budgettering - en prognosesoftware), wat afhankelijk van de uitbreidingsambitie van de organisatie, al dan niet een voordeel kan zijn.
2. *Suite*-leveranciers leveren IT-oplossingen die net zoals bij de CPM-oplossing diverse modules bevatten voor prestatimanagement, *business planning*, consolidatie en rapportage. Deze modules zijn vaak door de leverancier ontwikkeld voor een OLAP-omgeving die open is voor allerlei databronnen. De klant kan ervoor kiezen de modules direct of via het datawarehouse te vullen. Hier geldt dat modules los te kopen zijn, de klant wordt een groeipad aangeboden. De verschillende modules kunnen van dezelfde structuren, datastandaarden en data gebruikmaken, wat de betrouwbaarheid van informatie en de implementatiesnelheid van de tweede en volgende modules vergroot.
3. *Best of breed*-leveranciers richten zich puur op prestatimanagement. Andere functionaliteiten, zoals *business planning* en financiële consolidatie, wordt niet aangeboden. De omgevingen zijn zeer open. Doordat uiteindelijk verschillende IT-oplossingen van verschillende leveranciers worden toegepast, kunnen structuren en datastandaarden verschillend worden, tenzij de organisatie hiervoor (in een latere fase) een datawarehouse inricht. Daarentegen wordt op het specifieke gebied vaak meer functionaliteit geboden en is de prijs-prestatieverhouding vaak interessant.

Welk type oplossing het beste bij uw organisatie past hangt natuurlijk in eerste instantie af van de functionele behoeftes en de aanwezig IT-architectuur.

Tot slot

Bij de keuze en implementatie van een IT-oplossing blijkt uit de praktijk¹¹ dat het belangrijk is ervoor te zorgen dat managers en medewerkers die met het nieuwe systeem moeten gaan werken vanaf het begin betrokken zijn bij de implementatie. Dit geldt vooral voor senior management. Hun betrokkenheid zorgt ervoor dat de benodigde middelen beschikbaar gesteld worden en er direct terugkoppeling kan worden verkregen van deze belangrijke gebruikersgroep. Daarnaast zorgt de betrokkenheid van senior management ervoor dat bij een uitrol in de gehele organisatie er minder weerstand zal zijn. Het is ook belangrijk 'quick wins' te behalen door met behulp van het nieuwe systeem eerst bestaande knelpunten in de managementrapportage op te lossen. Hierdoor zien gebruikers direct de waarde van het nieuwe IT-prestatie-managementsysteem. Begin tot slot klein, met een pilot van bescheiden omvang. Hier kan de ervaring worden opgedaan waardoor de latere uitrol van het nieuwe systeem in de organisatie soepel(er) kan verlopen.

Het is niet zo dat er een standaardapplicatie is die toepasbaar is in alle organisaties. Afhankelijk van de specifieke wensen zal de keuze voor de IT-oplossing variëren. Laat uw organisatie goed voorlichten in het selectie -, pilot- en implementatieproces, zodat wordt gewaarborgd dat de juiste oplossing wordt gekozen en de oplossing daadwerkelijk uw prestatie-managementproces optimaal ondersteunt.

-
-
-

- !
- !
- !
- !
- !
- !

-
-
-
-
-
-

Noten

1. André de Waal is vennoot bij Holland Consulting Group. Recentelijk verschenen zijn boeken *Lexicon Prestatiemanagement* (Kluwer) en *Quest for Balance* (John Wiley & Sons). Hij is te bereiken via www.hollandperformanceconsulting.net of via www.andredewaal.nl. Peter Geelen is principal consultant bij Atos Origin. Peter helpt organisaties met het inrichten en verbeteren van prestatie management. Hij is te bereiken via peter.geelen@atosorigin.com. Met dank aan Ad Stam (principal consultant Atos Origin) voor zijn commentaar op dit artikel.
2. Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996), *The balanced scorecard, translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA; Marr, B. & G. Schiuma (2002), 'Research challenges for corporate performance measurement: evidence from a citation analysis'. In: A. Neely, A. Walters & R. Austin (ed.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management.
- 3.
4. Simon, H., H. Guetzkow, K. Kozmetsky & G. Tyndall (1954), 'Centralization vs. decentralization in organizing the controllers department', paper, *Controllershship Foundation*; Daniel, D.R. (1961), 'Management information crisis', *Harvard Business Review*, September/October; Rockart, J.F. (1979), 'Chief executives define their own data needs', *Harvard Business Review*, March/April.
5. Eccles, R.G (1991), 'The performance measurement manifesto', *Harvard Business Review*, January/February.
6. Drucker, P.F. (1999), *Management challenges for the twentyfirst century*, HarperBusiness, New York.
7. Kuijk, J.J.M. van & W.F. Hoffman (2002), *Balanced scorecard, onderzoek naar geautomatiseerde toepassingen*, Hoffman Krul & Partners; Marr, B. & A. Neely (2002), *Balanced Scorecard Software Report*, Gartner, Inc. & Cranfield School of Management.
8. Peppelenbosch, A.N. (1999), Automatisering en de balanced scorecard, www.balanced-scorecard.nl
9. Meer informatie hierover is te vinden op: www.bscol.com
10. Lucey, T. (1997), *Management Information Systems*, 8th edition, Letts Educational, London.
11. Waal, A.A. de (2002), *Lexicon Prestatiemanagement, ruim tweehonderd begrippen met betrekking tot prestatie meting en prestatie management*, Kluwer, Deventer.
12. Waal, A.A. de & P. Geelen (2002), 'Prestatiemanagement in praktijk gebracht', *Holland Management Review*, maart/april.
- 13.

SAMENVATTING

Een van de redenen waarom prestatie management zo'n hoge vlucht heeft kunnen nemen in het laatste decennium is de ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie (IT). Voor grotere, complexere organisaties is IT voor prestatie management zeer relevant. Dit artikel beschrijft dat het starten met IT in het begin van prestatie managementtrajecten voor grotere complexere organisaties een voorwaarde voor succes is. Ook wordt het onderscheid uitgelegd tussen prestatie meting- en prestatie managementsystemen, de rol van IT-architectuur en de criteria voor de selectie van een geschikte IT-oplossing.