

# Prestatiemanagement in de nieuwe economie

drs. A.A. de Waal en ir. J.H.J.M. Mijland-Bessems

- Gepubliceerd in het Bedrijfskundig Vakblad, 2000/12 -

## Inleiding

In de laatste jaren is de snelheid van nagenoeg alle bedrijfsprocessen fors toegenomen. Snelle innovatie is steeds belangrijker geworden terwijl van het competitieve voordeel van diezelfde innovatie korter geprofitteerd kan worden. De vierentwintiguurs economie maakt het mogelijk continu zaken te doen met klanten en partners. De explosie van het Internet en van intranetten en het toegenomen aantal Enterprise Resource Planning software implementaties hebben het karakter van de bedrijfsprocessen aanzienlijk gewijzigd. Het managen en gebruiken van kennis is een essentieel competitief wapen geworden. De waarde van een organisatie wordt nu niet alleen meer bepaald door de vaste activa maar ook door de immateriële activa en de kwaliteit van het werknemersbestand. Deze veranderingen in het bedrijfsklimaat en de investeringen in e-business door organisaties en overheden zorgen ervoor dat de manier waarop we zaken doen flink veranderd. De consequentie voor organisaties die zijn opgegroeid in de 'oude' economie is dat deze zichzelf snel moeten aanpassen aan de snelheid en flexibiliteit die de nieuwe economie ook van hen vraagt. Alleen dan zullen ze niet alleen overleven maar zelfs goed gedijen in de nieuwe economie. Het omarmen van de nieuwe economie vergt daarom een andere wijze van werken ten opzichte van de manier waarop een organisatie traditioneel werkte. Effectief prestatie management is een wezenlijk ingrediënt in deze verandering.

## Het belang van effectief prestatie management

De organisaties die succesvol worden in de nieuwe economie en in de e-business omgeving zijn niet diegene met de beste plannen en strategieën maar diegene met de beste implementatie- en veranderingsvaardigheden. In de vernieuwde manier van werken veranderen mensen van 'doeners' in 'implementeerders'. Ze creëren, controleren en verbeteren processen. Hoe meer bedrijfsprocessen aangepast en geautomatiseerd worden, hoe meer er gemeten en gemanaged moet worden om de kwaliteit van de bedrijfsvoering te garanderen en de prestaties te verbeteren. Daarom speelt het prestatie management proces een belangrijke rol tijdens de overgang naar de nieuwe economie. Prestatie management stelt een organisatie in staat gestructureerd informatie te verzamelen en te analyseren om vervolgens effectief te handelen. Het sluit de feedback loop tussen de data uit bedrijfsprocessen en de mensen die acties moeten nemen. Het helpt mensen hun individuele denkkracht te gebruiken om goede beslissingen te nemen. Het helpt hen ook die acties te managen die waarde toevoegen aan de organisatie. Prestatie management is niet alleen een essentieel ondersteuningsmiddel voor het topmanagement om hun strategie te kunnen implementeren, maar ook een essentieel ondersteuningsmiddel voor elke manager die succesvol wil zijn in de nieuwe economie.

## De veranderingsnoodzaak: van meten naar actiemanagement

*"The purpose of information is not knowledge. It is being able to take the right action."*

Peter F. Drucker (Management Challenges for the 21st century)

Veel aandacht is binnen organisaties de laatste jaren gegaan naar het duidelijk(er) articuleren van de strategie en het meten van prestaties. Concepten zoals de Balanced Scorecard, value-based management, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en activity-based management zorgen ervoor dat organisaties beter meten hoe ze presteren. Echter, beter meten is niet genoeg. Om

werkelijk effectief te zijn moeten organisaties hun aandacht verschuiven van **meten** naar **actiemanagement**. Veel organisaties hebben echter moeite hun strategische doelstellingen te vertalen in concrete acties die ervoor zorgen dat deze doelen inderdaad worden verwezenlijkt. Steeds weer blijkt dat, hoewel organisaties vaak een goed strategisch plan hebben gemaakt, ze niet in staat zijn over dit plan effectief te communiceren en het daadwerkelijk uit te voeren. De grootste uitdaging voor de algemeen directeur is niet het ontwerpen van een goede strategie maar het implementeren van deze strategie. Om een effectieve organisatie te creëren moeten managers ervoor zorgen dat acties worden opgezet, dat toezeggingen gestand worden gedaan, dat kritische opdrachten worden uitgevoerd en dat mensen verantwoordelijk gehouden worden voor het behalen van de door hen gedane toezeggingen en beloften. Managers moeten de passieve **prestatie meting** vervangen door het proactieve, op resultaat gefocuste **prestatie management**.

<i>Visie</i>	<b>Wisselvallig = Sterke visie Slechte implementatie</b>	<b>Goede prestatie = Sterke visie Goede implementatie</b>
	<b>Doelloos = Zwakke visie Slechte implementatie</b>	<b>Conservatief = Zwakke visie Goede implementatie</b>
	<i>Implementatie</i>	

*Figuur 1: Karakteristieken van goed presterende organisaties*

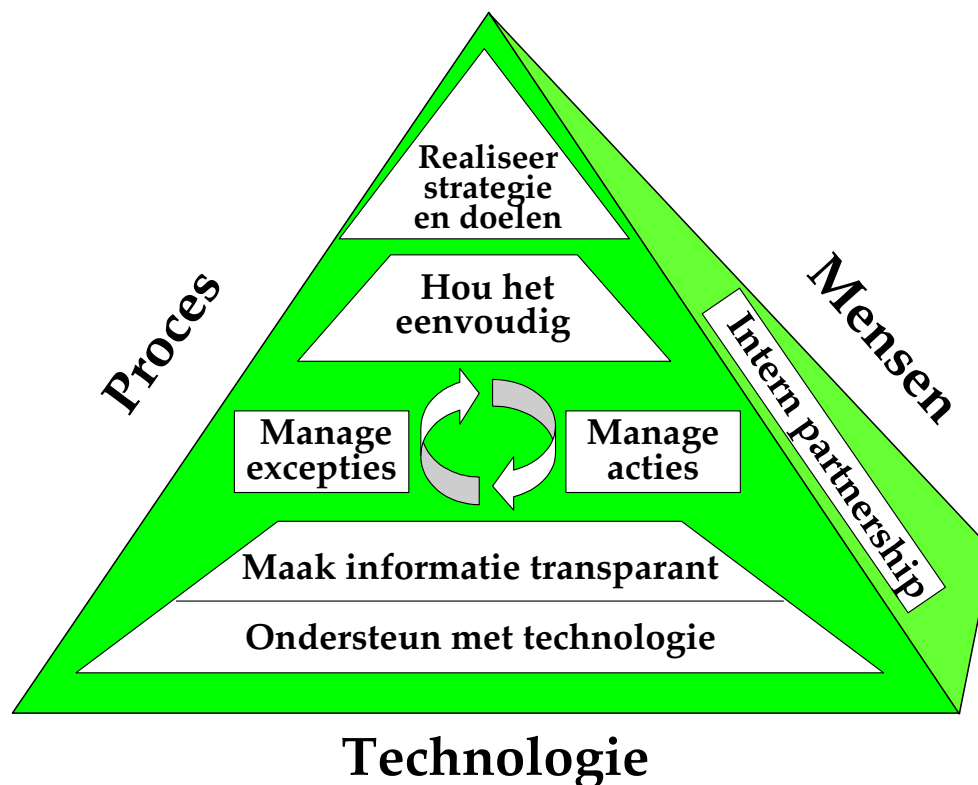
Goed presterende organisatie beschikken over een visie en tegelijkertijd over de mogelijkheid die te implementeren. Zonder een visie en zonder mogelijkheid om te implementeren wordt een organisatie doelloos en ineffectief. Wel beschikken over de implementatievaardigheid maar niet over een goede visie maakt een organisatie conservatief en ineffectief. Dit soort organisaties volgt over het algemeen de markt en mist daarom nogal eens kansen die zich voordoen. Alle ingrediënten voor succes zijn aanwezig wanneer een organisatie beschikt over zowel een goede visie als de mogelijkheid om deze te implementeren. Om een organisatie te veranderen van een slechte in een goede presteerder vergt een verschuiving van de aandacht voor het monitoren van resultaten naar het nemen van acties, van het 'gewoon' uitvoeren van de oude bedrijfsprocessen naar het creëren van blijvende waarde door het ontwerpen, invoeren en continu managen van nieuwe, effectievere processen.

### **Wat kunnen we leren van best practice organisaties: de gewoonten**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Recentelijk hebben wij een wereldwijde benchmark studie uitgevoerd van goed presterende organisaties (Arthur Andersen Business Consulting, 1999). Het doel van de studie was om die best

practices op het gebied van prestatie management te identificeren die ook door andere organisatie gebruikt kunnen worden. Gedurende de analyse van de studieresultaten ontdekten wij dat deze goed presterende organisaties bepaalde prestatie management gewoonten gemeen hadden. Deze gewoonten geeft organisaties de mogelijkheid om hun prestatie management proces te verbeteren en daarmee om hun strategische en operationele doelen te realiseren.

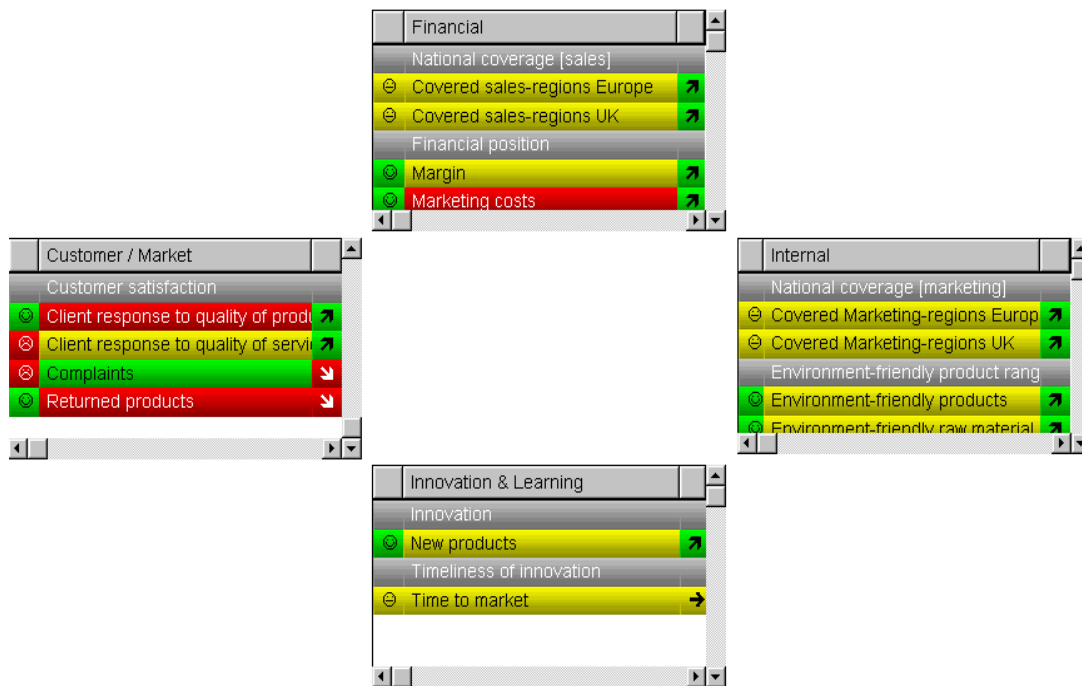


Figuur 2: De prestatie management gewoonten van goed presterende organisaties

### Gewoonte 1: Realiseer strategie en strategische & operationele doelen

*Vertaal de strategie in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Combineer financiële met niet-financiële, 'lagging' met 'leading' en oorzaak met gevolgindicatoren in een Balanced Scorecard, om een strategisch en gebalanceerd overzicht te krijgen ten behoeve van de besluitvorming.*

Een centraal thema van de nieuwe economie is 'snelheid'. Snelheid in innovatie, snelheid in time-to-market, snelheid van uitvoering. Om aan deze snelheidseis te kunnen voldoen moeten de mensen in een organisatie op één lijn zitten en samenwerken. Iedereen moet weten waar de organisatie voor staat, waar de organisatie naartoe gaat en wat ieders rol daarin is. Het prestatie management proces speelt een belangrijke rol in het creëren en onderhouden van de gewenste 'alignment'. Wanneer er een corporate strategie is geformuleerd, dan moet deze vertaald worden in sub-strategieën voor lagere niveaus in de organisatie. Om effectief te zijn moeten de strategieën op alle niveaus van de organisatie met elkaar in lijn zijn (gebracht). Om dit voor elkaar te krijgen moeten visie en strategie duidelijk geformuleerd en gecommuniceerd zijn. Dan pas kan men er zeker van zijn dat de mensen in de organisatie de visie en strategie begrijpen en uitvoeren. Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren meten de prestatie van de organisatie ten opzichte van voorafgestelde strategische en operationele doelen. Een veel gebruikt middel hierbij is de Balanced Scorecard. Daarnaast zijn ook efficiënte informatiesystemen nodig, die voortdurend de realisatie en voortgang van de strategie meten en terugrapporteren.



Figuur 3: Voorbeeld van een Balanced Scorecard

## Gewoonte 2: Creëer en manage intern partnership

*Zorg ervoor dat de mensen in de organisatie weten wat ze moeten doen en dat ze geëngageerd zijn aan het behalen van de strategie. Verander managementstijl en cultuur dusdanig dat de prestatie-managementgewoonten effectief toegepast kunnen worden.*

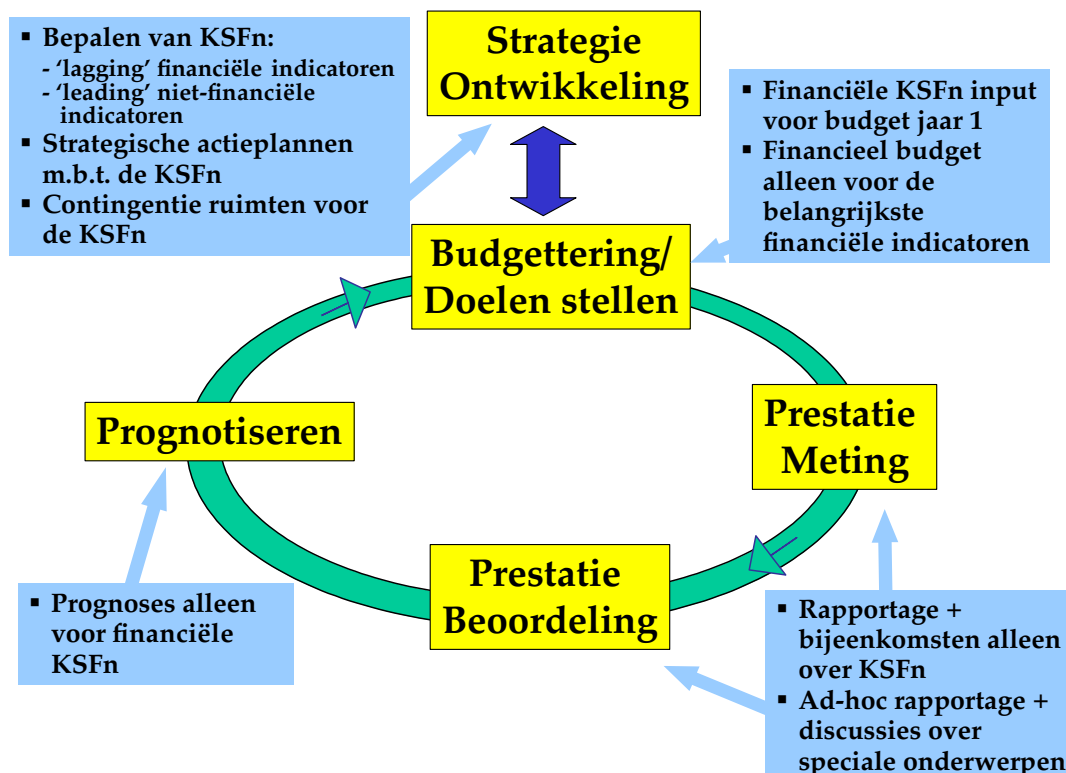
Intern partnership is het resultaat van het op een lijn brengen van doel, visie en planning van alle groepen mensen in de organisatie. Doelstellingen van de organisatie worden doorvertaald naar de laagste niveaus. Medewerkers weten hierdoor wat er van hen wordt verwacht en hoe zij bijdragen aan het resultaat van de organisatie. Intern partnership resulteert in gerichte, effectieve acties van een team van mensen en creëert de benodigde buy-in.

Intern partnership heeft twee kanten ten aanzien van de cultuur: empowerment creëren door de organisatie en verantwoordelijkheid nemen door de employee. Het vergt een verandering in de relatie tussen organisatie en de employee. Empowerment betekent een stijl van leidinggeven die open staat voor delegeren en coachen. De medewerkers werken met visie, gedrevenheid en enthousiasme, delen hun kennis en informatie, in het belang van de organisatie en houden niet krampachtig vast aan functie en status wanneer blijkt dat deze niet langer toegevoegde waarde leveren. Ze gedragen zich daardoor meer als eigenaren van het bedrijf dan als (afstandelijke) employees. Ze creëren oplossingen, in plaats van te zoeken naar excuses die gedreven worden door de interne politiek, bureaucratie en protocol. Hun focus ligt meer op resultaten (uitkomsten) dan op inspanning.

## Gewoonte 3: Hou het eenvoudig

*Focus op een gelimiteerd aantal kritische succesfactoren, degene die echt waarde creëren voor de organisatie. Zorg ervoor dat alle activiteiten erop gericht zijn de resultaten van deze factoren te verbeteren.*

Minder is meer! Om ons te kunnen concentreren op dat wat werkelijk belangrijk is moeten we ervoor zorgen dat we niet meer worden afgeleid door dat wat minder belangrijk is. Naarmate we op minder zaken hoeven te letten neemt de kans toe dat we die zaken inderdaad goed in de gaten (kunnen) houden. Daarom identificeren en concentreren zoveel organisaties zich op de zogenoemde 'vital few'. Hoe minder het aantal strategieën, hoe groter de kans dat ze worden geïmplementeerd. Hoe minder kritische succesfactoren, hoe groter de kans dat ze werkelijk als kritisch worden gezien. Hoe minder prestatie-indicatoren, hoe groter de kans dat ze werkelijk gevolgd en gemanaged worden. Hoe minder acties er worden gedefinieerd, hoe groter de kans dat ze daadwerkelijk worden uitgevoerd. Het prestatieproces is een belangrijk middel om de organisatie op een lijn te krijgen. Door het koppelen van de strategie-, budgettering /doelen stellen-, rapportage- en prognotiseringssubprocessen in een geïntegreerd proces wordt de organisatie niet alleen excellent in elk sub-proces, maar vooral in het gehele prestatieproces. Dit komt doordat alle informatiestromen en activiteiten geüniformeerd, gestandaardiseerd en op elkaar afgestemd zijn. Wanneer elk sub-proces dezelfde kritische succesfactoren (KSFn) gebruikt neemt de kans op verwarring, misverstanden en fouten af. Deze consistentie in het proces ondersteunt ook de behoefte van de organisatie aan eenvoud en snelheid.



Figuur 4: Koppelen van de sub-processen in het prestatieproces met behulp van kritische succesfactoren

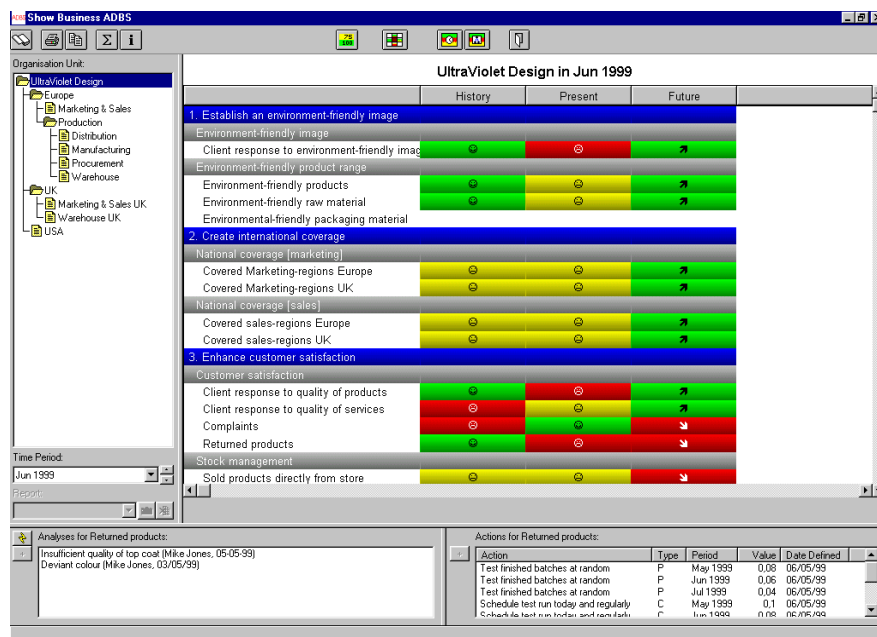
#### Gewoonte 4: Manage excepties

*Rapporteer alleen uitzonderingen (excepties),  
zodat management zich alleen concentreert op waar het werkelijk nodig is.*

Een blokkade die een grotere effectiviteit van managers in de weg staat is hun onvermogen een goed beeld te krijgen van het verschil tussen wat er moet gebeuren en wat er werkelijk gebeurt. Informatie 'overload' is hier vaak de oorzaak van: cruciale informatie wordt aan het zicht onttrokken door een massa minder belangrijke data. Eenvoudiger gezegd: men ziet door de bomen het bos niet meer. Exceptierapportage is een krachtig middel om iedereen binnen de organisatie snel en duidelijk te laten zien hoe men presteert ten opzichte van eerder gestelde doelen.

Exceptierapportage zorgt ervoor dat managers niet hun tijd hoeven te besteden aan het uitzoeken van hoe ze het doen, voordat ze eindelijk besluiten kunnen nemen en actie kunnen ondernemen. Een

exceptierapport toont managers waarop ze zich moeten concentreren. Ze doen dit bijvoorbeeld in de vorm van een zogenoemde stoplichtenrapportage: gemiste doelen worden in het rood en behaalde doelen worden in het groen weergegeven. Exceptierapportages focussen de aandacht van management op prestaties die buiten een voorafgesteld bereik van acceptabele prestatie (negatief of positief) liggen. Hoger management bemoeit zich pas met lager gelegen managementniveaus wanneer het werkelijke of geprognoseerde resultaat 'in het rood' komt.



Figuur 5: Voorbeeld van een stoplichtenrapportage

## Gewoonte 5: Manage acties

*Neem correctieve actie om bestaande problemen op te lossen, en neem preventieve actie om voorspelde problemen aan te pakken voordat ze zich werkelijk voordoen. Bepaal of het effect van de actie voldoende is. Volg de actie van ontwerp tot uitvoering om deze bij te kunnen sturen en om ervan te leren.*

Meten om het meten zelf heeft weinig toegevoegde waarde. Of managers iets doen met de gemeten resultaten maakt het verschil. Analyseren en begrijpen managers de behaalde resultaten? Zetten ze het verkregen inzicht vervolgens om in actie? Nog teveel organisaties hebben het actieproces niet geformaliseerd waardoor ze ondernomen acties niet volgen en managen. Daarbij worden individuele managers vaak onvoldoende verantwoordelijk gesteld voor inhoud en resultaat van de door hen ondernomen acties. Hierdoor volgt niemand de acties. Bovendien is er vaak geen rapportage over deze inactiviteit, het enige bewijs dat er geen actie wordt ondernomen is het feit dat de problemen blijven bestaan.

De oplossing is om actierapporten toe te voegen aan de rapportageset. Deze actierapporten beschrijven de correctieve acties die zijn genomen wanneer de resultaten achterblijven bij de vooraf gestelde doelen. Wanneer het geprognoseerde resultaat voor de volgende periode dreigt af te wijken van het doel, worden preventieve acties geformuleerd en uitgevoerd om alsnog het doel te behalen. Ook de voorspelde impact van de acties op de resultaten wordt opgenomen in het actierapport, zodat beoordeeld kan worden of de voorgestelde actie voldoende effect heeft of dat aanvullende actie moet worden ondernomen. Ook kan hiermee inzichtelijk worden gemaakt dat sommige acties pas na enige tijd effect zullen hebben.

## Gewoonte 6: Creër informatie transparantie

*Creër een 'one-stop-shop' voor prestatie-informatie zodat iedereen snel en effectief die informatie kan verkrijgen die ze nodig hebben en waar ze recht op hebben.*

Om goed te presteren is het belangrijk om de informatie in de organisatie transparant te maken. Iedere persoon in de organisatie moeten gemakkelijk toegang hebben tot de informatie die ze nodig hebben om hun werk uit te kunnen voeren. Hierbij wordt de toegang tot informatie gelimiteerd tot datgene waar de individuele manager recht op heeft. Transparantie van informatie vervangt het langzame, inefficiënte en frustrerende proces van informatie-uitwisseling tussen de verschaffers en de gebruikers van rapporten door een 'self service' concept. Gebruikers gaan zelf hun informatie ophalen, op de tijd en in de vorm zoals hen dat het beste uitkomt. Het resultaat van informatie transparantie is een beter besluitvormingsproces, toegenomen productiviteit en betere relaties tussen de toeleveranciers en gebruikers van managementinformatie.

Om praktisch toepasbaar te zijn in een grote organisatie moet informatietransparantie tegen lage kosten per gebruiker gecreëerd kunnen worden. De behoefte aan kostenefficiënte informatietransparantie vergt het toepassen van een *Prestatie Management Portaal*, dat door middel van een geüniformeerde interface tussen informatiebronnen en gebruikers het prestatieproces ondersteunt. Het Prestatie Management Portaal moet ervoor zorgen dat iedere gebruiker in de organisatie, waar deze zich ook (fysiek) bevindt, toegang heeft tot die informatie die nodig is om zijn/haar prestatieproces te ondersteunen. Het gaat hier om informatie zoals de Balanced Scorecard, acties en actiemanagement, informatie en rapporten uit een verscheidenheid van business intelligence pakketten, data warehouses en datamarts, ongestructureerde informatie zoals strategische plannen en presentaties, en kwalitatieve informatie zoals analyses en commentaar over resultaten en prognoses.

## **Gewoonte 7: Ondersteun met technologie**

*Gebruik technologie, zoals intranet en groupware, om operationele systemen te koppelen met management-informatiesystemen, en om het informatie verzamelen, rapporteren en delen te vergemakkelijken.*

Om goed te presteren is het ook belangrijk om de informatievoorziening in de organisatie, met behulp van world-class informatietechnologie, zo efficiënt mogelijk te maken. Dit houdt in dat informatietechnologie wordt gebruikt om de inspanning voor het verzamelen, verwerken en rapporteren van informatie te verminderen en het delen van informatie binnen de organisatie te vergemakkelijken.

Veel organisaties hebben hiervoor al een sterke basis gelegd doordat ze beschikken over een architectuur die bestaat uit meerdere lagen: een Executive of Management Information System (EIS) dat gevoed wordt door databases (om de geaggregeerde data te kunnen 'slicen en dicen'), door een data warehouse (dat dient als de verzamelplaats van data die uit verschillende bronsystemen komen), en door operationele systemen.

Deze architectuur wordt aangevuld met intranet en groupware. Deze middelen leveren tezamen de functionaliteit die nodig is om, tegen lage kosten, een veilige transparantie van informatie te creëren. Ze doen dit door de basis te vormen van een open, veilig en flexibel portaal waardoor alle gewenste prestatieprocesinformatie bereikt kan worden. Ze maken de informatie transparant met behulp van workflow management van correctieve acties en verbeterinitiatieven, die tegen lage kosten aan de gehele organisatie worden geleverd. De voordelen van het gebruik van een Prestatie Management Portaal door de gehele organisatie zijn duidelijk. Rapporten hoeven niet langer fysiek te worden gedistribueerd. Gebruikers kunnen zelf door het portaal de rapporten opvragen wanneer ze die nodig hebben. Omdat één user interface wordt gebruikt in de gehele organisatie gaat geen tijd meer verloren aan het interpreteren van data en het steeds weer leren gebruiken van nieuwe middelen. Afhankelijk van de ingestelde toegangscontroles kan iedereen rechtstreeks toegang krijgen tot de (rapportage) data van alle organisatie-eenheden, waarbij het niet uitmaakt waar iemand zich fysiek bevindt. 'Hyperlinks' worden toegepast om de informatie die door het portaal wordt verschaft te koppelen met relevante informatie op andere web pagina's van het intranet of internet. Een portaal faciliteert 'management by surfing around'.

## **Tenslotte**

De succesvolle implementatie van een prestatie-managementsysteem vergt betrokkenheid en buy-in van de gehele organisatie en een planmatige aanpak. In de voorbereidingsfase wordt binnen de organisatie een begrip van de te ondersteunen strategie gecreëerd, en worden doelgroepen en informatiebronnen geïdentificeerd. Ook wordt een implementatieplan gemaakt. In de pilot fase wordt een oplossing gecreëerd voor een onderdeel van de organisatie. Tijdens de uitrolfase worden de resultaten van een succesvolle pilot uitgerold over de overige onderdelen van de organisatie. Hierbij wordt, naarmate meer fasen worden uitgevoerd, van steeds meer mensen betrokkenheid, buy-in, inzet en ondersteuning gevraagd.

André de Waal en Kobiën Mijland-Bessems zijn respectievelijk partner en director bij Arthur Andersen Business Consulting, Rotterdam, en zijn auteurs van 'Meten Moet' (Kluwer BedrijfsInformatie, 1998).

Dit artikel is gebaseerd op het boek 'Managing in the new economy, Performance Management Habits to renew organizations for the new millennium' (A.A. de Waal en M. Fourman, 2000). Figuren 3 en 5 zijn 'screenshots' van het Action Driven Balanced Scorecard systeem, dat ontwikkeld is door Lotus Development Corporation, in samenwerking met Show Business en Arthur Andersen.

## Literatuur

- ! Arthur Andersen Business Consulting, World Class Performance Management, results of an international benchmark study, Arthur Andersen The Netherlands, 1999
- ! Collins, J.C., Parras, J.I., Built to Last, Harper Collins, 1994
- ! Drucker, P.F., Management challenges for the 21<sup>st</sup> century, Harper Business, 1999
- ! Gates, B., Business @ the speed of thought, using a digital nervous system, Penguin Books, 1999
- ! Gooderham, G., B.H. Maskell, Information systems that support performance management, Journal of Strategic Performance Measurement, February / March 1998
- !
- !
- ! Kaplan, R.S., D.P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996
- ! Kaplan, R.S., D.P. Norton, The strategy focused organization, Harvard Business School Press, 2001
- ! Kröger, F., M. Träm, M. Vandenbosch, Spearheading growth, how Europe's top companies are restructuring to win, Pitman Publishing, 1998
- !
- !
- ! McAuliffe, T.P., C.S. Shamlin, Critical Information Network, 1992
- ! McKinnon, S.M., W.J. Bruns Jr., The Information Mosaic, 1992
- ! Olve, N.G., J. Roy, M. Wetter, Performance drivers, a practical guide to using the Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, 1999
- ! Papows, J., Enterprise.com, market leadership in the information ages, Nicholas Brealey Publishing, 1999
- !
- !
- ! Waal, A.A. de, J.H.J.M. Mijland-Bessems, H. Bulthuis, Meten Moet!, Kluwer BedrijfsInformatie, 1998.
- ! Waal, A.A. de, M. Fourman, Managing in the new economy, Performance Management Habits to renew organizations for the new millennium, Arthur Andersen & Show Business Software Limited, 2000