

World-class prestatie management: een dwingende noodzaak

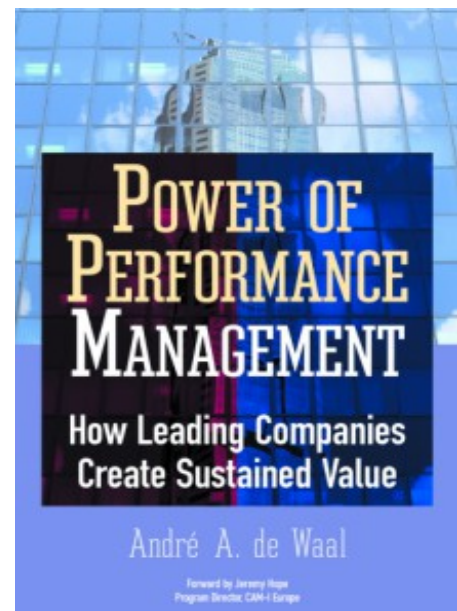
drs. A.A. de Waal MBA

- Gepubliceerd in Tijdschrift Financieel Management, 2001/3 -

Nieuwe ontwikkelingen op de gebieden van technologie en management maken het organisaties tegenwoordig mogelijk toegevoegde waarde te creëren op manieren die men zich enige jaren geleden nauwelijks kon voorstellen. Om optimaal van deze ontwikkelingen te kunnen profiteren moeten organisaties eerst een 'cutting edge' prestatie management proces ontwikkelen en invoeren. Een dergelijk proces verschaft de organisatie de flexibiliteit en dynamiek die nodig zijn om de concurrentie voor te blijven en consistent toegevoegde waarde te leveren aan aandeelhouders en andere stakeholders. Maar voordat een prestatie management proces van hoge kwaliteit kan worden ingevoerd, moet de organisatie eerst aan een aantal randvoorwaarden voldoen:

- *Bekendheid met nieuwe bedrijfsmodellen.* Immateriële activa, zoals kennis, merken, mensen en systemen, worden steeds belangrijker voor het creëren van toegevoegde waarde. Deze immateriële activa moeten worden gecombineerd met traditionele activa, in een bedrijfsmodel dat de organisatie zodanig kan beheersen dat kansen benut en risico's verkleind worden. Dit betekent dat de organisatie nieuwe processen en hulpmiddelen zal moeten ontwikkelen, om juist die informatie te genereren waarmee het nieuwe bedrijfsmodel effectief kan worden beheerst.
- *Vermogen tot 'baanbrekend' plannen.* Veel planningsprocessen zijn vooral gericht op continue verbetering van de bestaande organisatie, in plaats van op baanbrekende (*breakthrough*) prestaties. Aandacht voor continue verbetering alleen is vandaag de dag niet meer genoeg om de gewenste toegevoegde waarde te kunnen creëren: organisaties zullen zich nog meer dan voorheen naar buiten moeten richten. Door externe informatie op efficiënte wijze te koppelen aan interne managementinformatie kunnen agressieve planningen worden gemaakt die leiden tot sterke groei.
- *Ontwikkelen van nieuwe prestatie management processen en afstemming op de bedrijfscultuur.* Met een goed prestatie management proces kan een organisatie strategische plannen van hoge kwaliteit ontwikkelen, ambitieuze doelen stellen, en prestaties nauwgezet volgen, waardoor strategische doelstellingen worden behaald. Voorwaarde is dat het nieuwe prestatie management proces afgestemd is en aansluit op de organisatiecultuur en de heersende managementstijl. Gebeurt dit niet, dan is de kans groot dat managers het nieuwe proces onvoldoende toepassen. Hierdoor zal het maximale resultaat van prestatie management niet worden behaald.

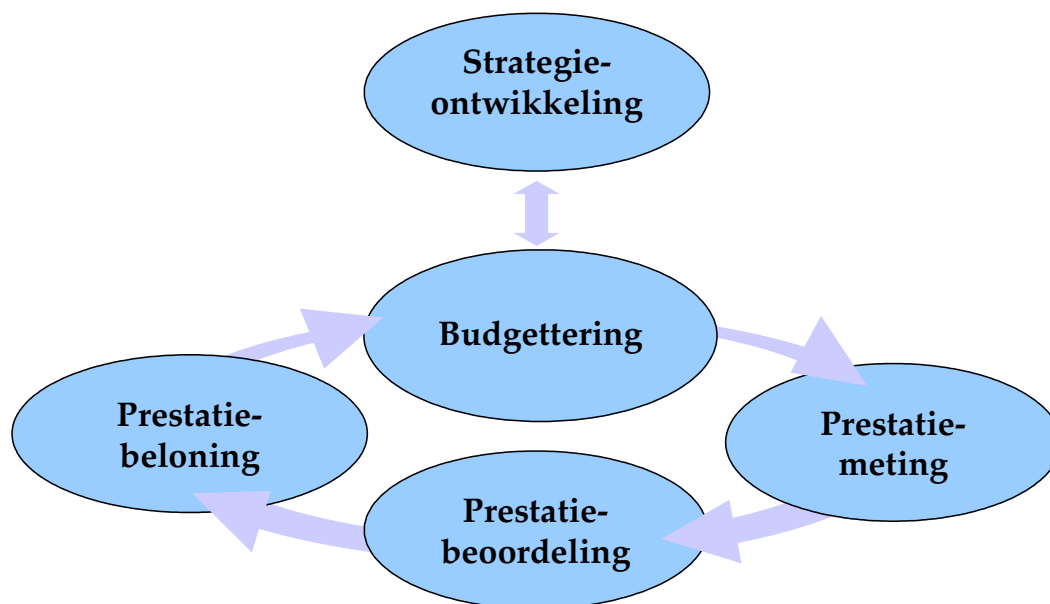
In dit artikel worden ideeën beschreven voor het opzetten en invoeren van een *world-class* prestatie management proces. De ideeën zijn gebaseerd op de resultaten van een wereldwijd benchmarkonderzoek dat werd uitgevoerd bij prominente organisaties in Nederland, Duitsland, de Verenigde Staten en Japan. Dit onderzoek had tot doel inzicht te krijgen in hoe, op een gebruikersvriendelijke en transparante manier, een state-of-the-art, geïntegreerd, eenvoudig en flexibel prestatie management proces van hoge kwaliteit kan worden ontwikkeld. Het benchmarkonderzoek leverde veel nieuwe ideeën en voorbeelden van toepassingen op. In dit artikel worden een aantal ideeën kort beschreven. Voor een uitgebreide beschrijving van de resultaten van het benchmarkonderzoek en de praktijkvoorbeelden bij Hewlett-Packard, KLM Royal Dutch Airlines, NEC Corporation, Philips Electronics, Sara Lee / DE, Document Company XEROX, e.a. verwijs ik u naar het boek *Power of Performance Management* (De Waal, John Wiley & Sons, 2001).



De noodzaak van prestatie management

Om succesvol te kunnen zijn en blijven moeten organisaties op alle gebieden optimaal presteren. Ze zijn in staat te anticiperen op ontwikkelingen in hun industrie, ze weten of de strategische doelstellingen worden behaald, en ze houden de stakeholders tevreden. Daarnaast beschikken ze altijd over de juiste informatie op de juiste tijd, nemen ze de juiste beslissingen, en ondernemen ze de juiste acties. Het realiseren van optimale prestaties vereist een efficiënt en effectief prestatie management proces. Onder

prestatie management wordt het proces verstaan dat een organisatie in staat stelt een voorspelbare contributie te maken aan blijvende toegevoegde waarde. Een efficiënt en effectief prestatie management proces bestaat uit vijf deelprocessen die op eenvoudige wijze geïntegreerd zijn ten einde transparantie van informatie te waarborgen (figuur 1):



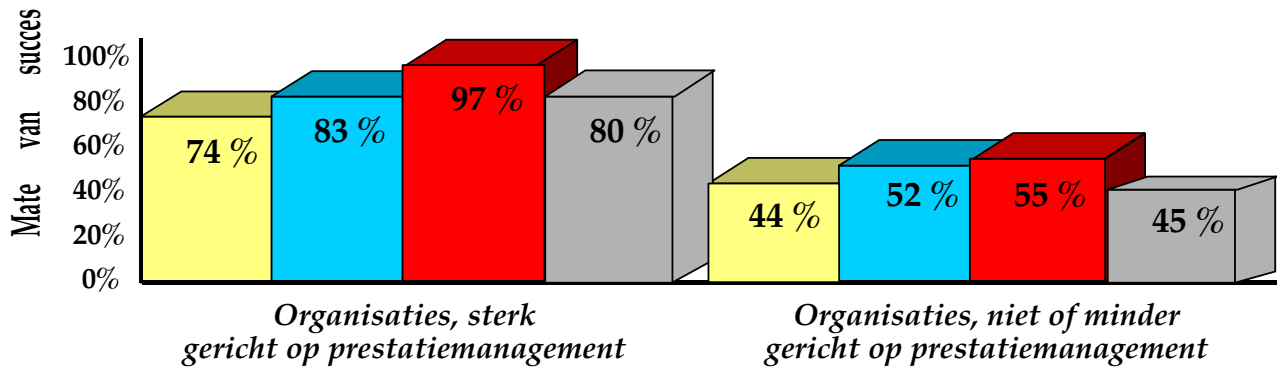
Figuur 1: De vijf deelprocessen van het prestatie management proces

- *Strategie-ontwikkeling* – In dit deelproces vindt definitie plaats van heldere strategische doelstellingen en actieplannen om meetbare prestatieverbetering te behalen. De te ontwikkelen strategische plannen dienen gebaseerd te worden op grondige kennis van de waardecreëders in de organisatie. Een veel voorkomend probleem in dit deelproces is de gebrekkige ontwikkeling en kwaliteit van de strategische plannen. Veel organisaties richten hun strategieontwikkeling te veel op het produceren van gedetailleerde berekeningen van toekomstige financiële resultaten, in plaats van op het identificeren van nieuwe mogelijkheden om waarde te creëren. Strategische plannen zijn vaak te veel gericht op interne processen en ontwikkelingen, zonder dat daarbij voldoende rekening wordt gehouden met ontwikkelingen in de omgeving. Hierdoor ontstaan onrealistische lange-termijn verwachtingen. Daarnaast zijn strategische plannen te weinig gericht op het identificeren van de onderscheidende kenmerken van de organisatie ten opzichte van concurrenten, en op het uitbuiten daarvan. Ten slotte zijn strategische doelen vaak onvoldoende duidelijk en meetbaar, en leiden ze te weinig tot actie.
- *Budgettering* - In dit deelproces vindt definitie plaats van heldere operationele actieplannen die gericht zijn op het verbeteren van de kritische succesfactoren en waardecreëders van de organisatie, het efficiënt en op de juiste plekken inzetten van middelen, en het stellen van financiële doelen voor het komende jaar. Veel voorkomende problemen in dit deelproces zijn de lage betrouwbaarheid en de hoge gedetailleerdheid van budgetten. Budgetten zijn, bij de huidige snelle ontwikkelingen, al achterhaald op het moment dat ze vastgesteld zijn, waardoor hun betrouwbaarheid en relevantie sterk afnemen. Bovendien worden ze over het algemeen zo vroeg in het jaar vastgesteld dat de situatie van de organisatie flink veranderd kan zijn op het moment dat de budgetten in werking moeten treden. Daarnaast bevatten de budgetten, door te veel parameters vast te stellen voor alle managementniveaus, te veel details waardoor ze onoverzichtelijk en moeilijk werkbaar zijn.
- *Prestatiemeting* - Dit deelproces bestaat uit het verzamelen, verwerken (inclusief consolideren) en distribueren van data en informatie, op zodanige wijze dat de overige deelprocessen efficiënt kunnen verlopen. Een veel voorkomend probleem in dit deelproces is de geringe kwaliteit van managementinformatie. Deze voldoet bij veel organisaties niet aan de wensen en behoeften van het management, en bevordert onvoldoende een pro-actieve houding. De oorzaak hiervan is dat er te weinig niet-financiële, correctieve en preventieve actie-, en uitzonderingsinformatie in de managementrapportage is opgenomen.
- *Prestatiebeoordeling* - Dit deelproces behelst het periodieke beoordelen van de actuele prestaties en resultaten, het bijstellen van doelen, het stellen van nieuwe prognoses, en het vaststellen van benodigde correctieve en preventieve acties om de organisatie op het goede spoor te houden. Veel voorkomende problemen in dit deelproces zijn de lage relevantie van de prognoses en de slechte tijdigheid van de beoordelingen. Omdat het vaak veel tijd kost om prognoses op te stellen is de relevantie gering. Gevolg is dat ze onvoldoende gebruikt worden om preventieve acties te ontwikkelen. Prestatiebeoordelingen

vinden over het algemeen periodiek en op vaste tijden plaats, ongeacht de noodzaak van een beoordeling op die specifieke tijd. Als gevolg hiervan wordt te weinig op echte problemen in de organisatie gereageerd. Als daarentegen de beoordelingen op exceptiebasis plaatsvinden, kan er wel snel en doeltreffend gereageerd worden op problemen die zich op dat moment voordoen.

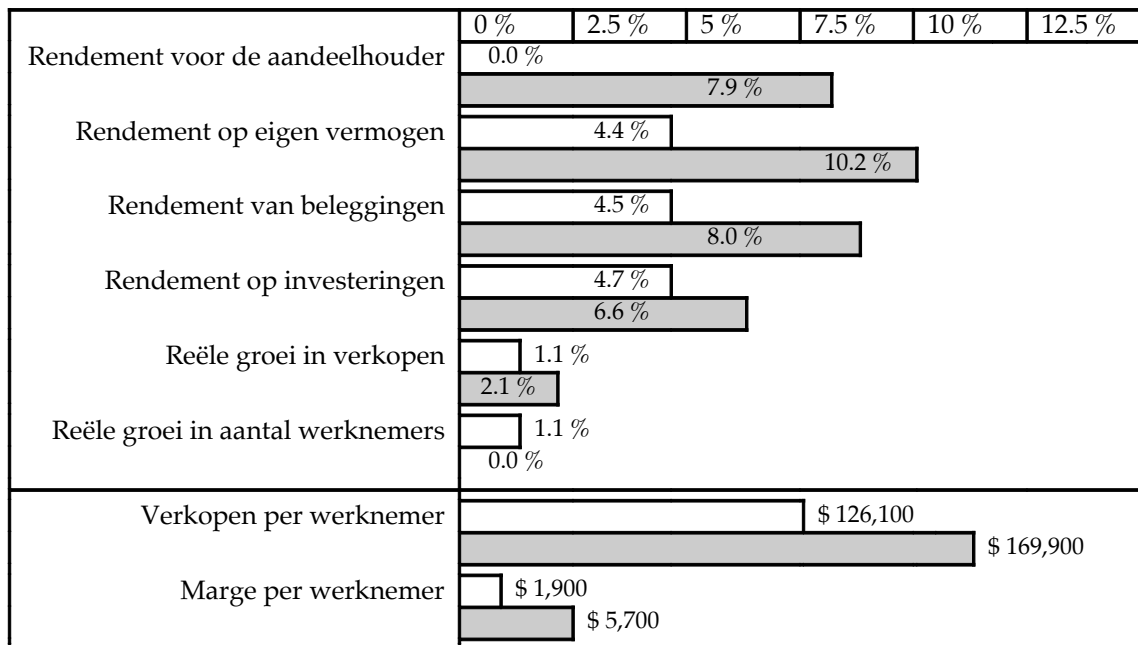
- *Prestatiebeloning* – In dit deelproces vindt koppeling plaats tussen de strategische en operationele actieplannen en het beloningssysteem van de organisatie. Een veel voorkomend probleem in dit deelproces is dat door een gebrekkige koppeling medewerkers worden beloond voor het verkeerde gedrag en dat ze te weinig gemotiveerd worden zich op een prestatiegedreven manier te gedragen.

Een toenemend aantal literatuurbronnen en praktijkbeschrijvingen geven aan dat *world-class* prestatie management het organisaties mogelijk maakt goed te presteren. Zo toont een recent onderzoek (Schiemann en Lingle, 1999) aan dat organisaties die sterk gericht zijn op prestatie management, zowel in financieel als niet-financieel opzicht, beter presteren dan organisaties die dit niet zijn (figuur 2).



Figuur 2: De positieve resultaten van prestatie management

In een ander onderzoek werden de prestatie management processen en financiële resultaten van 437 organisaties bestudeerd (Gubman, 1998). Ook uit dit onderzoek bleek dat organisaties die sterk gericht zijn op prestatie management beter presteren dan organisaties die niet of in mindere mate zijn (figuur 3):



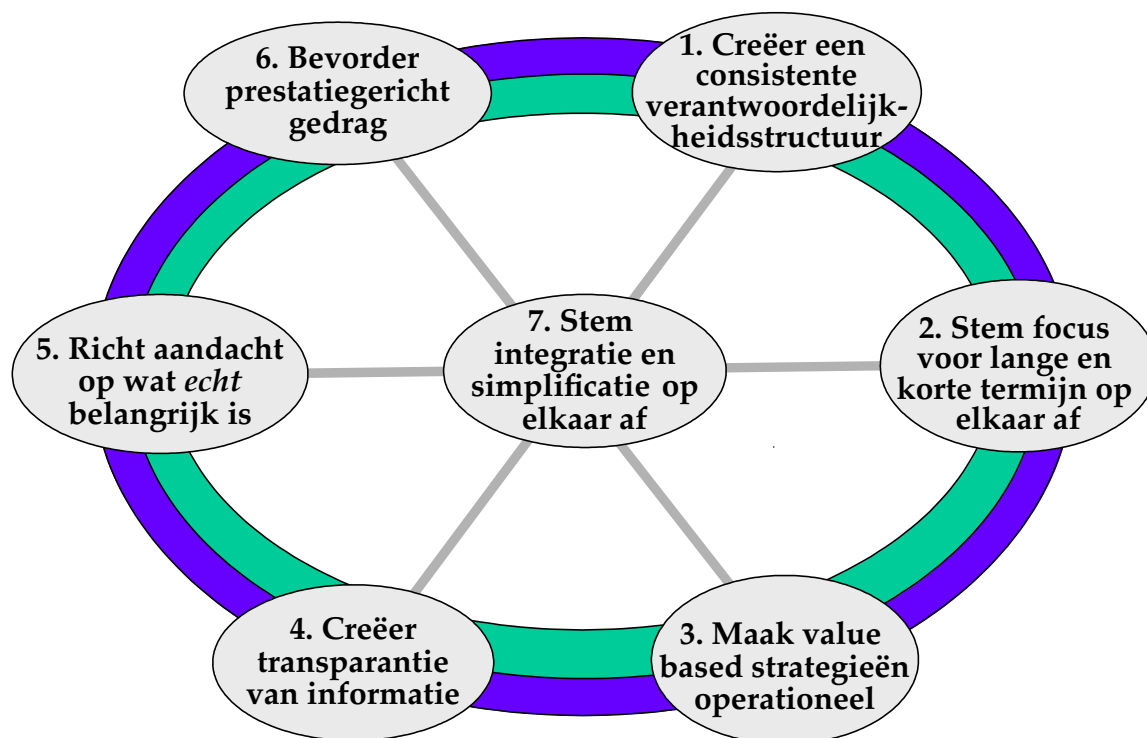
Figuur 3: Vergelijking van organisaties die zich wel en niet sterk op prestatie management richten

Uit wetenschappelijk onderzoek (Armstrong en Baron, 1998) bleek dat de meerderheid van de ondervraagde managers van sterk op prestatie management gerichte organisaties van mening waren dat de

kwaliteit van juist het prestatieproces van doorslaggevend betekenis was geweest voor het verbeteren van de algehele prestaties van hun organisaties. Een inmiddels beroemd voorbeeld is Sears, Roebuck & Co. (Rucci e.a., 1998). In deze organisatie werd aangetoond dat de niet-financiële indicator 'werknemershouding' positief gecorreleerd is met de financiële indicator 'winst'. Statistische analyse van verkoop en ander data liet zien dat een verbetering in de werknemershouding van 5% een verbetering van de klanttevredenheid van 1,3% tot gevolg had, wat uiteindelijk resulteerde in 0,5% stijging van de omzet. Op jaarbasis vertaalde dit zich in een extra omzet van \$200 miljoen. De inspanningen om prestatieproces in te voeren betalen zich dus blijkbaar dubbel en dwars terug!

De zeven uitdagingen

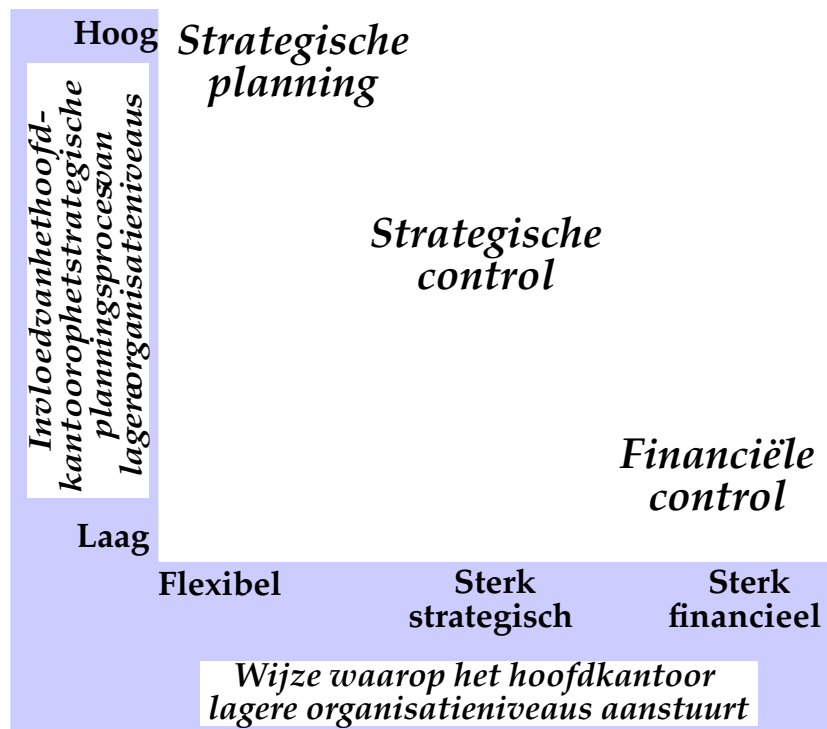
De resultaten van het eerder genoemde benchmarkonderzoek wijzen erop dat een organisatie eerst zeven uitdagingen moet aangaan en volbrengen voordat er sprake kan zijn van een *world-class* prestatieproces (figuur 4).



Figuur 4: De zeven uitdagingen van prestatieproces

Uitdaging 1: Creëer een consistente verantwoordelijkheidsstructuur

Een van de eerste uitdagingen is om een consistente verantwoordelijkheidsstructuur te creëren, die de rollen en verantwoordelijkheden van ieder managementniveau glashelder maakt. Deze structuur is consistent door de gehele organisatie doorgevoerd en toegepast. Goldsmith en Clutterbuck (1997) vonden, in hun onderzoek naar de karakteristieken van best presterende organisaties, dat deze werden gekenmerkt door: (a) een duidelijke vaststelling van de verantwoordelijkheden van hoofdkantoor, divisies en business units (BU's) en consensus daarover, en (b) een goede balans tussen strategische en operationele control, waardoor autonomie en ondernemerschap werd bevordert op lagere niveaus in de organisatie. Hierdoor kregen senior managers meer tijd om zich bezig te houden met lange-termijn taken, zoals strategie-ontwikkeling en coaching van veelbelovende jonge managers. Door deze kenmerken werd het vertrouwen in consistent gedrag, op elk managementniveau, bevordert, en werd de informatiebehoefte op elk niveau voorspelbaar: het hoofdkantoor vroeg niet voortdurend ad hoc om aanvullende informatie. Een duidelijk aansturingmodel geeft antwoord op de vraag hoe een consistente verantwoordelijkheidsstructuur kan worden gecreëerd. Een dergelijk model dwingt de organisatie keuzes te maken met betrekking tot rollen en verantwoordelijkheden van ieder organisatie-onderdeel. Een effectief aansturingmodel kan worden verkregen door de drie aansturingstijlen van Goold e.a. (1994) toe te passen: strategische planning, strategische control en financiële control (figuur 5).



Figuur 5: De verschillende aansturingstijlen van het hoofdkantoor ten opzichte van lagere organisatieniveaus

De drie aansturingstijlen verschillen in de mate waarin het hoofdkantoor de strategische planningsprocessen van lagere organisatieniveaus beïnvloedt en hoe het hoofdkantoor deze organisatieniveaus aanstuurt en bestuurt. Bij *strategische planning* speelt het hoofdkantoor een actieve rol in het strategische planningsproces van divisies en BU's. Het planningsproces is zwaar en vergt veel tijd. Omdat het hoofdkantoor bij deze aansturingstijl zo dicht bij de divisies en BU's staat, is zij voortdurend goed geïnformeerd over hun operationele status. Daarom ligt de aandacht van de control vooral op het behalen van de langere termijn strategische doelen. Het hoofdkantoor reageert officieel alleen op grote operationele afwijkingen, hetgeen het control proces flexibel maakt. Samengevat: het hoofdkantoor is sterk betrokken bij de ontwikkeling, uitrol en bewaking van de strategie op divisie- en BU-niveau. Bij *strategische control* vaardigt het hoofdkantoor strategische richtlijnen uit waarmee de divisies en BU's zelf hun strategische plannen maken. Deze plannen worden door het hoofdkantoor geëvalueerd en geprioritiseerd. Resultaten van doelstellingen voor de lange en de korte termijn als ook financiële en niet-financiële indicatoren worden regelmatig door het hoofdkantoor beoordeeld. Samengevat: het hoofdkantoor bewaakt de uitvoering van de strategie op lager niveau, terwijl de divisies en BU's zelf verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling en uitvoering van hun strategie. Bij *financiële control* ligt de verantwoordelijkheid om strategische plannen te ontwikkelen, uit te voeren en te bewaken geheel bij de divisies en BU's. Het hoofdkantoor evalueert deze plannen verder niet, maar is alleen geïnteresseerd of de divisies en BU's hun financiële doelen, die in de strategische plannen staan, behalen. Samengevat: het hoofdkantoor beheert in feite een portfolio van bedrijven en hun financiële indicatoren. Figuur 6 bevat een overzicht van de kenmerken van de verschillende aansturingstijlen.

	Aansturingstijl		
	Strategische planning	Strategische control	Financiële control
Type industrie	Zeer veranderlijk, snel groeiend of industrie met sterke concurrentie.	Volwassen industrie met stabiele concurrentie.	Zeer uiteenlopende industrieën.
Rol hoofdkantoor	Nauw betrokken bij de divisies/BU's m.b.t. het formuleren van hun plannen en besluiten, duidelijk richtinggevend.	Planning gedecentraliseerd naar de divisies/BU's, rol van het hoofdkantoor is controleren en beoordelen.	Staat er op dat alle beslissingen 'eigendom zijn' van de divisies/BU's.
Rol divisies / BU's	Zoekt consensus met hoofdkantoor en eventueel andere betrokken divisies/BU's	Eigen verantwoordelijkheid voor strategieën, planningen en voorstellen.	Onafhankelijke entiteiten, soms samenwerkend als er sprake is van wederzijds

	voor initiatieven (in overeenstemming met de strategische doelen van de organisatie) .		belang.
Organisatie-structuur	Zeer grote invloedrijke staf en 'Shared Services Centres' (bijvoorbeeld voor Marketing en R&D).	Gedecentraliseerd met focus op prestaties van eigen divisie /BU, hoofdkantoor opereert als strategische controller.	Minimale staf bij hoofdkantoor t.b.v. managementondersteuning en financiële controle.
Planningsproces	Allocatie van middelen gebaseerd op behoefte van de lange termijn-doelstellingen.	Onderhandelen over financiële en niet-financiële doelen.	Geen formeel strategisch planningsproces, planning bevat alleen jaarlijkse budgetten en financiële doelen voor elke divisie /BU.
Control proces	Lage prioriteit voor maandelijks control van financiële resultaten.	Periodieke control van gerealiseerde versus geplande financiële en niet-financiële doelen.	Control beperkt tot financiële doelen en resultaten.
Focus op waarde-creatie	Genereren van nieuwe business met het oog op lange termijn-vernieuwing van de onderneming.	Lange termijn-strategieën en -doelstellingen van de divisies /BU's.	Operationele verbetering en financiële controle.

Figuur 6: Kenmerken van de drie aansturingstijlen

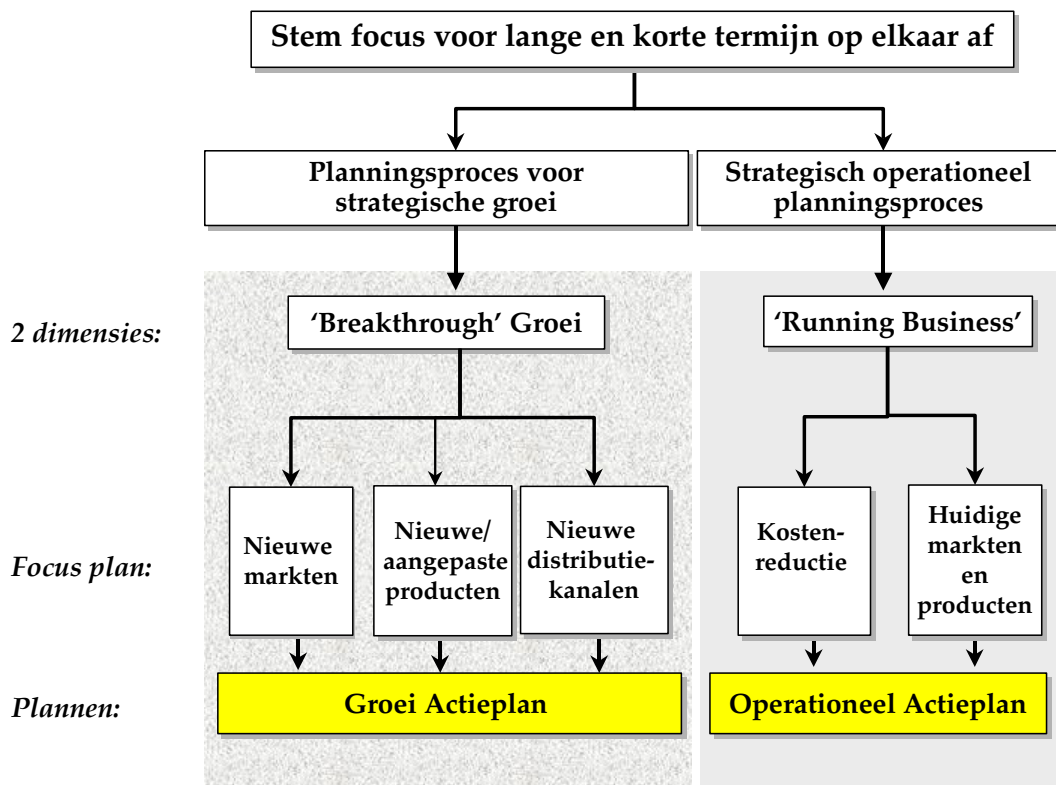
Het is essentieel dat een organisatie één aansturingmodel kiest en dit model consistent toepast door het gehele prestatieproces. Dit resulteert namelijk in duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden die de verschillende managementniveaus hebben. Er bestaat consistentie over de aansturing en de bijbehorende informatievoorziening, en over wanneer managers van hogere managementniveaus kunnen ingrijpen in het managementproces van lagere niveaus. Er zijn heldere verwachtingen over de gewenste prestaties, en er is duidelijkheid over wie welke strategische doelstellingen moet behalen. Om deze uitdaging succesvol te volbrengen, zullen managers op elk managementniveau zich moeten conformeren aan de gekozen aansturingstijl. Dit betekent dat elke manager zijn of haar managementstijl moet aanpassen aan de gekozen aansturingstijl, zodat er geen discrepantie tussen beide stijlen ontstaat. In geval van discrepantie worden gemengde signalen de organisatie in gestuurd wat leidt tot verwarring. Belangrijk is dat managers van lagere managementniveaus niet schromen om managers van hogere managementniveaus te herinneren aan de consequenties van de gekozen aansturingstijl. Zo kan bijvoorbeeld hoger management, bij strategische control, in principe niet voortdurend om additionele operationele informatie vragen.

Uitdaging 2: Stem focus voor lange en korte termijn op elkaar af

Recent onderzoek (Redwood e.a., 1999; Drucker, 1999) laat zien dat, hoewel veel organisaties tegenwoordig in staat zijn een goed strategisch plan te maken, ze onvoldoende in staat zijn om de strategie te communiceren binnen de organisatie en vervolgens om te zetten in actieplannen voor de korte termijn die daadwerkelijk helpen de strategie te bereiken. Hierdoor slagen deze organisaties er niet in consequent hun strategische doelstellingen te behalen. De uitdaging is om de lange termijn focus, die besloten ligt in een strategisch plan, af te stemmen op de korte termijn focus, in de vorm van realistische en uitvoerbare actieplannen. Daarbij moet gelijk het 'hockeystick-effect' worden aangepakt: het effect dat financiële prognoses voor de toekomst worden gemaakt waarbij de eerste jaren een gematigd resultaat wordt behaald en na drie jaren plotseling, als het ware uit het niets, sterk verbeterde resultaten ontstaan. Door het vertalen van de lange termijn plannen in realistische acties voor de korte termijn kan het hockeystick-effect worden bestreden, zeker wanneer de juiste combinatie van niet-financiële indicatoren, die betrekking hebben op de toekomst, en financiële indicatoren, die betrekking hebben op het verleden, wordt gebruikt.

In de meeste strategische plannen wordt aandacht besteed aan zowel nieuwe groeimogelijkheden als mogelijkheden ter verbetering van de 'running business' (de huidige organisatie). Echter, de acties die nodig zijn voor beide aandachtsgebieden verschillen sterk in karakter, benodigde middelen en de tijd waarover de plannen moeten worden gemaakt. Daarbij komt dat managers vaak moeite hebben om zich voldoende te distantieren van de dagelijkse bezigheden. Hierdoor wordt de aandacht voor innovatieve

groei in het strategische plan in de praktijk te weinig ingevuld. Om het de organisatie mogelijk te maken zich beter te richten op beide aandachtgebieden, kan het strategische planningsproces worden gesplitst in twee verschillende processen (figuur 7).



Figuur 7 : Het gesplitste strategische planningsproces

Het planningsproces voor strategische groei richt zich op nieuwe, baanbrekende (*breakthrough*) groeimogelijkheden. In het Groei Actieplan ligt de focus op omzetgroei uit nieuwe markten, nieuwe distributiekkanalen en op nieuwe of (sterk) aangepaste producten. Het Groei Actieplan moet zorgen voor nieuwe bronnen van inkomsten voor de organisatie in de komende vijf jaren. Het strategisch operationeel planningsproces richt zich op mogelijkheden om de huidige organisatie (inclusief processen en producten) te verbeteren. In het Operationeel Actieplan ligt de focus op kostenreducties en op omzetgroei uit de huidige producten en distributiekkanalen. Het Operationeel Actieplan leidt tot continue verbetering, en dus opbrengsten, in de komende twee jaren.

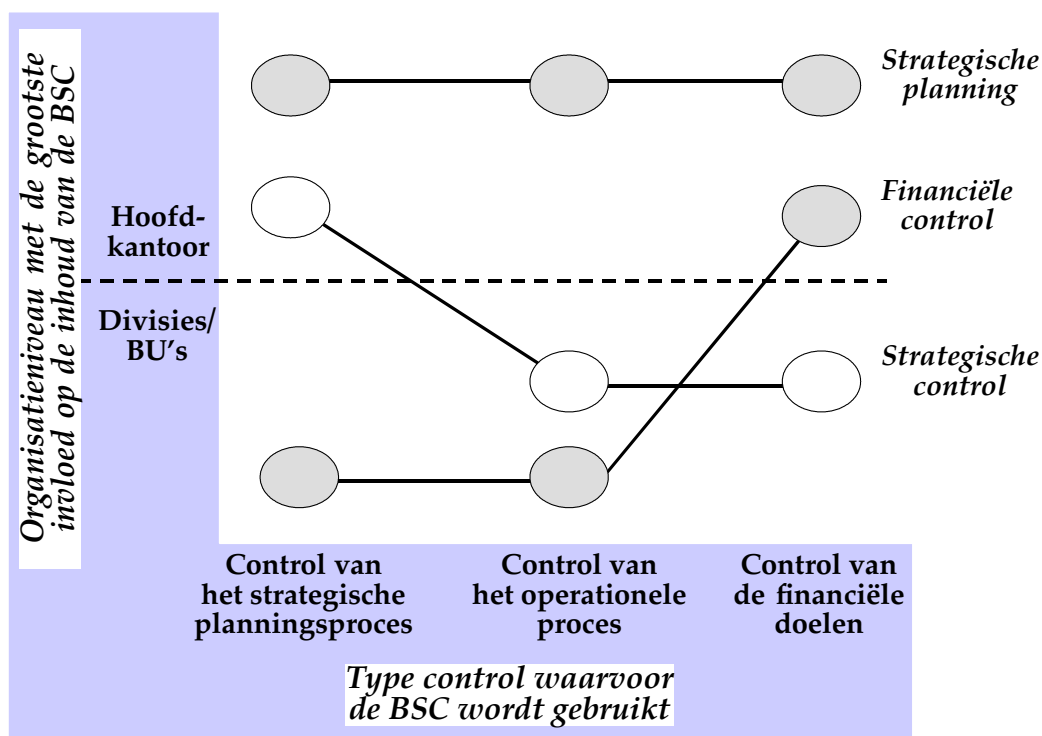
Het splitsen van het strategische planningsproces in een groei- en een marge-gefocusd deel betekent dat er twee duidelijk onderscheiden processen moeten plaatsvinden, met ieder een verschillende planning, met deelname van verschillende mensen (vooral Productie bij het operationeel planningsproces en Marketing & Sales bij het planningsproces voor strategische groei), en resulterend in twee verschillende strategische actieplannen. De splitsing zorgt ervoor dat management de tijd krijgt om zich op één groeimogelijkheid tegelijkertijd te richten, waardoor de kwaliteit van het betreffende actieplan sterk verbeterd zal worden. Management krijgt met name bij het planningsproces voor strategische groei de mogelijkheid om out-of-the-box te denken met betrekking tot nieuwe groeimogelijkheden, en om vervolgens actieplannen te formuleren die er specifiek op gericht zijn deze uitdagende mogelijkheden te verwezenlijken.

Om deze uitdaging succesvol te volbrengen, zal management een actiegerichte houding moeten ontwikkelen en cultiveren. De focus in het strategische plan ligt niet langer op de nauwkeurigheid van de financiële projecties, maar op de kwaliteit van de acties die nodig zijn om de verschillende soorten groeimogelijkheden te 'verzilveren'. De gedetailleerde financiële plannen worden vervangen door globale plannen en concrete actieplannen voor zowel financiële als niet-financiële indicatoren. Dit betekent dat openheid wordt gecreëerd over hoe het in de toekomst met de organisatie zal gaan: managers kunnen zich niet meer verschuilen achter gedetailleerde cijfers of 'gered' worden door het hockeystick-effect.

Uitdaging 3: Maak value based strategieën operationeel

Zoals al in de inleiding werd vermeld, worden immateriële activa, zoals kennis, merken, mensen en systemen, steeds belangrijker voor het creëren van toegevoegde waarde. Deze immateriële activa moeten, net als de materiële activa, nauwgezet gevolgd en beheerst worden, met name met behulp van niet-financiële indicatoren die aangeven waar binnen de organisatie waarde wordt gecreëerd. Helaas is het prestatieproces van veel organisaties nog voornamelijk gefocust op de financiële, naar het verleden gerichte indicatoren, die niet noodzakelijkerwijs goed (genoeg) aangeven wat de echte waardecreëerders in de organisatie zijn. Twee concepten die proberen deze uitdaging te volbrengen zijn de *balanced scorecard* (BSC) en *value-based management* (VBM). In de BSC worden niet-financiële, toekomstgerichte indicatoren op een evenwichtige wijze gecombineerd met financiële, op het verleden gerichte indicatoren, zodat de organisatie voortdurend kan zien of de strategie op de juiste wijze wordt uitgevoerd, hoe het ervoor staat met de waardecreëerders, en of de organisatie nog op het juiste spoor zit. Bij VBM richt een organisatie zich specifiek op het identificeren en verbeteren van de waardecreëerders in de organisatie, in plaats van alleen te kijken naar het optimaliseren van de korter termijn winst. Beide concepten zijn de laatste jaren zeer populair geworden (Pfeffer and Sutton, 2000; Oliver, 2000). Echter, de grote uitdaging is gebleken om deze waardevolle concepten om te zetten in concrete methodieken die daadwerkelijk door alle managementniveaus uitvoerbaar zijn.

In dit artikel wordt verder geen beschrijving gegeven van de BSC, omdat er van wordt uitgegaan dat dit concept in voldoende mate bekend is bij de lezers. Wilt u zich verder verdiepen in de BSC, raadpleeg dan de boeken van Kaplan en Norton, de grondleggers van het concept (Kaplan en Norton, 1996 en 2000). Interessant is, nu zoveel organisaties de BSC gaan invoeren of ingevoerd hebben, hoe deze zich verhoudt tot de eerder in dit artikel besproken aansturingstijlen. Met andere woorden, hoe kan de inhoud van de BSC worden aangesloten op de gekozen aansturingstijl en de bijbehorende informatiebehoeften van zowel het hoofdkantoor als de divisies en BU's (figuur 8).



Figuur 8: Invloed van het hoofdkantoor op de inhoud en het gebruik van de BSC tijdens het controlproces, gerelateerd aan de gekozen aansturingstijl (gebaseerd op Weber en Schaffer, 1999)

Bij de aansturingstijl *strategische planning* speelt het hoofdkantoor een actieve en dominante rol in het strategische planningsproces van de divisies en BU's, en bij de control van de uitvoering van de strategie. Omdat het hoofdkantoor zo dicht bij de divisies en BU's staat, heeft zij hetzelfde type informatie nodig als deze organisatieniveaus. De scorecard indicatoren van divisies, BU's en het hoofdkantoor komen zo veel overeen dat deze geconsolideerd kunnen worden in één BSC. Deze scorecard wordt regelmatig gevolgd door het hoofdkantoor, wat ingrijpen bij lagere organisatieniveaus mogelijk maakt. Bij strategische planning heeft het hoofdkantoor de grootste invloed op de ontwikkeling en het gebruik van de BSC. Bij de aansturingstijl *strategische control* vaardigt het hoofdkantoor strategische richtlijnen uit, maar maken de divisies en BU's zelfstandig hun strategische plannen. Deze plannen worden geëvalueerd en geprioritiseerd door het hoofdkantoor. Zowel de divisies als de BU's definiëren financiële en niet-financiële

indicatoren voor de korte en de langere termijn die opgenomen worden in 'lokale' scorecards. Deze indicatoren worden vervolgens verzameld (maar *niet* geconsolideerd) in één BSC, en aangevuld met indicatoren die de toegevoegde waarde van het hoofdkantoor meten. Deze BSC wordt op hoog niveau gevolgd door het hoofdkantoor. Bij strategische control heeft het hoofdkantoor de grootste invloed op de ontwikkeling van de BSC. De divisies and BU's hebben de grootste invloed op het gebruik van de BSC tijdens het controlproces.

Bij de aansturingstijl *financiële control* is de autoriteit en verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van strategische plannen volledig gedelegeerd naar de divisies en BU's. In principe evalueert het hoofdkantoor deze plannen niet, zij is alleen geïnteresseerd of de divisies en BU's de financiële doelen zoals geprognostiseerd in de plannen behalen. Het hoofdkantoor beheert een portfolio van bedrijven en heeft geen volledige scorecards nodig van deze organisaties, maar ook niet voor zichzelf. Het hoofdkantoor kan de financiële indicatoren in de 'lokale' scorecards gebruiken om de portfolio te evalueren. Bij financiële control hebben de divisies and BU's de grootste invloed op de ontwikkeling en het gebruik van de BSC.

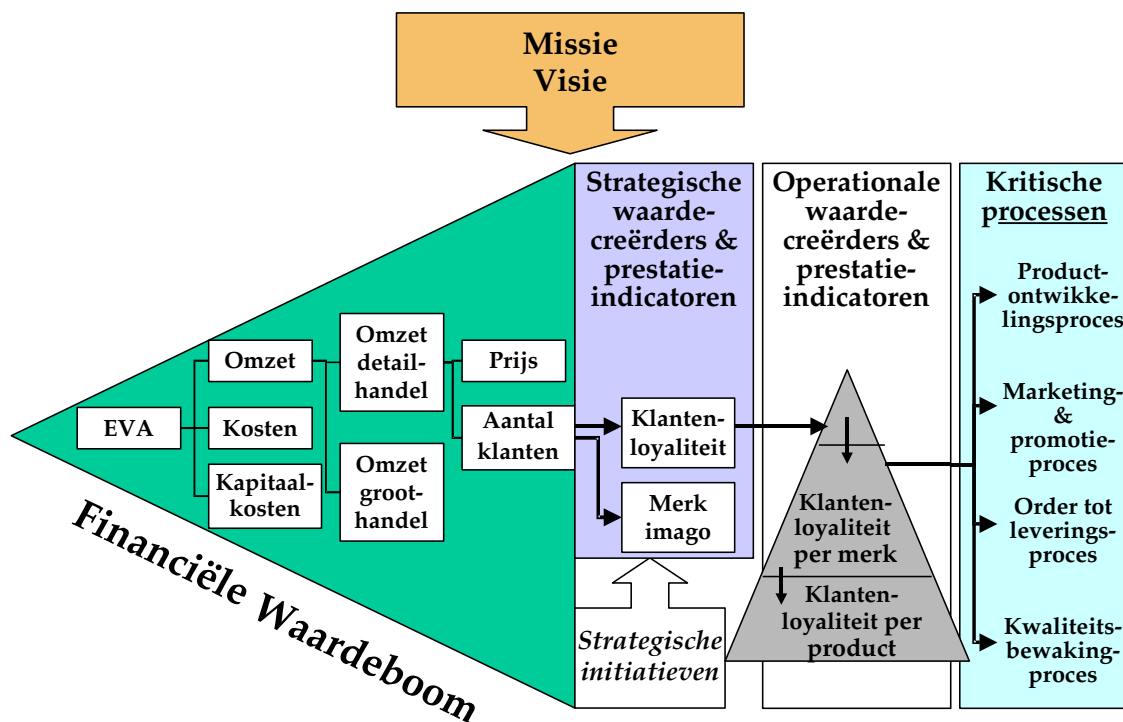
Het sturen op waarde staat bekend value-based management (VBM). De belangrijkste indicator is EVA ¹ (*economic value added*). EVA wordt berekend door de zogenoemde NOPAT (net operational profit after taxes) te verminderen met de kosten van het benodigde kapitaal (figuur 9). Deze kosten zijn het gewogene gemiddelde van de kosten voor eigen vermogen plus schulden. Als het resultaat van deze berekening positief is, is er waarde gecreëerd; bij een negatieve uitkomst is waarde vernietigd.

$$\begin{array}{c} \text{Economic} \\ \text{Value} \\ \text{Added} \end{array} = \begin{array}{c} \text{Winst na} \\ \text{belasting} \end{array} - \left(\begin{array}{c} \text{Geïnvesteed} \\ \text{vermogen} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{Kapitaal-} \\ \text{kosten} \end{array} \right)$$

Figuur 9: Gesimplificeerde weergave van de EVA berekening

De grote voordelen van VBM zijn dat deze het concept 'economische waarde' introduceert, en dat het managers meer bewust maakt dat kapitaal niet gratis is. EVA kan in principe voor alle processen en investeringen worden berekend. Op het niveau van het hoofdkantoor kan EVA gebruikt worden om te evalueren of bepaalde organisatieonderdelen en –activiteiten wel voldoende waarde toevoegen aan de organisatie, of dat er beter in andere zaken geïnvesteerd kan worden. Op divisie- en BU-niveau vormt EVA een belangrijke indicator om de eigen prestaties te meten en te volgen, en de eigen strategische opties te evalueren. Met deze voordelen is het geen wonder dat VBM hoog op de agenda van het management staat. De uitdaging van VBM bestaat uit het concreet maken van het enigszins abstracte concept door het te vertalen in strategische en operationele indicatoren die op alle organisatieniveaus de echte waardecreëders meten, die door alle organisatieniveaus begrepen worden, en waarmee alle organisatieniveaus kunnen werken om daadwerkelijk waarde te creëren. Alleen het berekenen van de EVA is hiervoor niet voldoende, deze indicator zal moeten worden gekoppeld aan de waardecreëders in de organisatie (figuur 10).

¹ EVA is een trademark van Stern Stewart & Co.



Figuur 10: Voorbeeld van de koppeling tussen EVA en indicatoren

Op basis van de visie en missie van de organisatie kan deze een zogenoemde *financiële waardeboom* worden gebouwd. Deze waardeboom bevat de belangrijkste financiële indicatoren die tezamen de EVA bepalen (in figuur 10). Vervolgens worden de strategische plannen en initiatieven geprioritiseerd, op volgorde van hun potentieel tot waardecreatie. De organisatie identificeert een gelimiteerde set van de belangrijkste strategische waardecreërders en prestatie-indicatoren, die deze initiatieven en plannen gaan meten (). De financiële waardeboom is nu groter geworden, doordat nu ook niet-financiële indicatoren zijn opgenomen die zo veel mogelijk gekoppeld zijn aan de financiële waardecreërders in de waardeboom. Deze koppeling moet zo eenvoudig mogelijk zijn en mag daarom best een benadering zijn van de exacte (mathematische) verhoudingen. De strategische waardecreërders en prestatie-indicatoren worden vertaald naar waardecreërders en prestatie-indicatoren op lagere organisatieniveaus (). Hierbij is het essentieel dat afstemming plaatsvindt tussen de initiatieven en indicatoren op de verschillende niveaus, zodat de gehele organisatie werkt aan het bereiken van dezelfde doelstellingen. Ten slotte wordt een koppeling gelegd met de kritische bedrijfsprocessen die uiteindelijk operationeel waarde creëren ().

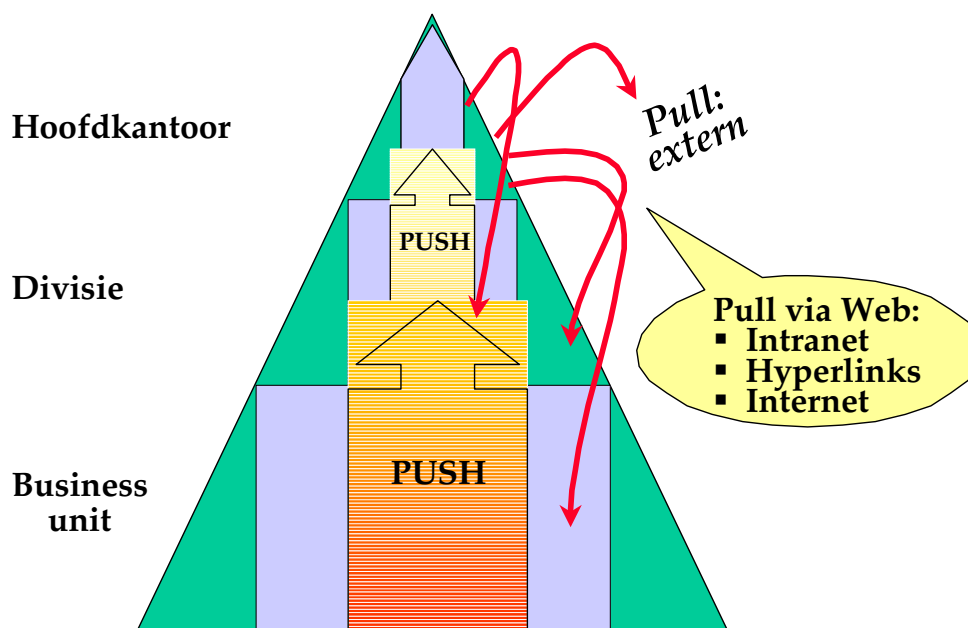
Een focus op waardecreatie verhoogd de algehele prestatie en waarde van een organisatie, omdat iedereen in de organisatie, management zowel als medewerkers, de koppeling ziet tussen de eigen activiteiten en de contributie die deze leveren aan het organisatieresultaat. VBM wordt hierdoor als het ware de lijm die financiële doelstellingen, strategische plannen en operationele resultaten aan elkaar verbindt in een geïntegreerd raamwerk voor waardecreatie. De focus op waardecreatie vereist een verschuiving in het denken binnen de organisatie. Er kan niet langer alleen maar gefocust worden op de winst- en verliesrekening. Er moet voortdurend aandacht besteed worden aan de waardecreërders binnen de organisatie, waarbij het vertrouwen moet ontstaan dat iedereen daadwerkelijk werkt aan de verbetering van deze indicatoren. Hierbij wordt het wederom transparant hoe iedereen presteert op dit gebied, zodat begeleiding en een positieve houding van top management richting lager management een vereiste is om het juiste organisatieklimaat te scheppen waarbinnen de BSC en VBM kunnen slagen.

Uitdaging 4: Creëer transparantie van informatie

Het creëren van transparantie van informatie is essentieel om een *world-class* prestatieproces te krijgen, omdat transparantie van informatie het mogelijk maakt de juiste informatie in de juiste vorm op het juiste tijdstip bij de juiste mensen te krijgen, zodat deze de juiste beslissingen en de juiste acties kunnen nemen. Hierdoor zijn alle managers te allen tijden goed geïnformeerd over de status en de ontwikkelingen binnen de organisatie, zodat snel gereageerd kan worden op waarschuwingssignalen. Helaas worden de

meeste managers in werkelijkheid overspoeld door een toenemende stroom van gegevens. Het is dus dringende noodzaak om het gehele proces van het verzamelen, rapporteren, verwerken en analyseren van data te vereenvoudigen en efficiënter te maken. Dit houdt in dat de benodigde data snel vanuit verschillende bronnen wordt verzameld, dat rapportage efficiënt gegenereerd wordt, en dat ad hoc informatievragen zonder al te veel moeite en tijd beantwoord kunnen worden. Informatietechnologie (IT) speelt een belangrijke rol in het overkomen van deze uitdaging. Nieuwe IT-architecturen en -hulpmiddelen zijn nodig om managers gemakkelijk toegang te verschaffen tot de door hen benodigde informatie, waardoor managers de tijd, die eerst nodig was om benodigde data te lokaliseren en te verzamelen, kunnen gaan besteden aan waarde toevoegende activiteiten. Managers krijgen meer tijd om informatie te analyseren en om acties te identificeren, en zijn ook minder tijd kwijt zijn aan het stellen of beantwoorden van ad hoc vragen omdat ze zelf de antwoorden kunnen vinden.

Transparantie van informatie kan bereikt worden door het opzetten van één gecentraliseerd *corporate data warehouse*, waarin managementinformatie van alle organisatieniveaus wordt opgeslagen. Over het algemeen wordt een dergelijk centraal data warehouse niet als een kostenefficiënte and werkbare optie gezien voor grote, multinationale organisaties, omdat het te veel moeite kost (in tijd en middelen) om de hoge graad van data standaardisatie, nodig voor opslag van verschillende data-elementen in één warehouse, te bereiken. Dientengevolge moet elk managementniveau de balans zien te vinden tussen de informatie die structureel en periodiek moet worden verzameld op het eigen niveau (de zogenoemde *informatie push*), en de informatie die dit managementniveau gemakkelijk op ad hoc basis wenst op te halen op lagere managementniveaus (de zogenoemde *informatie pull*). Transparantie van informatie betekent dat de top van de organisatie in principe een minimum aan cruciale informatie aangeleverd krijgt, maar daarnaast ook zelf gemakkelijk en efficiënt meer gedetailleerde informatie kan ophalen op lagere managementniveaus (figuur 11).



Figuur 11: Informatie push en pull

In het concept van transparantie van informatie bepaalt elk managementniveau zijn eigen set van periodieke gestandaardiseerde managementinformatie. Deze bestaat uit data die dit managementniveau van alle lager gelegen managementniveaus, die aan dit niveau rapporteren, wil ontvangen. Voorbeelden zijn financiële kengetallen en balanced scorecards. Deze data kan verschillen per niveau (in figuur 11). De overige managementinformatie is niet gestandaardiseerd en bestaat uit informatie-items die specifiek op het eigen managementniveau worden gegenereerd. Voorbeelden zijn prestatie-indicatoren die specifiek voor dat niveau zijn (). Het hoogste managementniveau vraagt elke periode van elk managementniveau een beperkte set van gestandaardiseerde, voornamelijk financiële, informatie op, om daarmee de winst- en verliesrekening en balans van de organisatie samen te kunnen stellen (*push*). Deze informatie wordt periodiek en op efficiënte wijze verzameld en geconsolideerd. De data-items zijn volledig geüniformeerd door de gehele organisatie heen. Voorbeeld is een uniform rekeningsschema, dat uit niet te veel rekeningnummers bestaat (). Ten slotte kan elk managementniveau, op ad hoc basis, zelfstandig zowel managementinformatie als niet-gestandaardiseerde informatie van de lagere managementniveaus

benaderen, bekijken en ophalen (*pull*). Deze informatie wordt gehaald uit lokale systemen of uit externe bestanden ().

Transparantie van informatie wordt bereikt door het opslaan van *push* informatie in een data warehouse dat zich bevindt op centraal niveau. Dit data warehouse zal voornamelijk bestaan uit gestandaardiseerde financiële data, met een beperkte hoeveelheid gestandaardiseerde niet-financiële data zoals human resource informatie. Vervolgens maken *business intelligence tools* (zoals *Executive Information Systems*) het mogelijk op gebruikersvriendelijke wijze de opgehaalde data te analyseren (*drill-down* en *slice & dice*). Andere (financiële en niet-financiële) managementinformatie wordt transparant beschikbaar gesteld via het intranet. Een standaard webbrowser verleent toegang tot managementinformatie op elk organisatieniveau, via een gestandaardiseerde homepage die elke divisie en BU tot zijn beschikking heeft. Deze homepage bevat informatie zoals de BSC, financiële (stoplichten) rapportage, prognoses, analyses, actierapportage en strategische plannen. Doordat deze homepages gestandaardiseerd zijn, kunnen deze gemakkelijk benaderd worden door managers van elk niveau. *Hyperlinks* kunnen worden toegevoegd aan de homepages, zodat de manager via deze links naar pagina's kan worden geleid, op het intranet en het internet, waar zich additionele, relevante informatie bevindt.

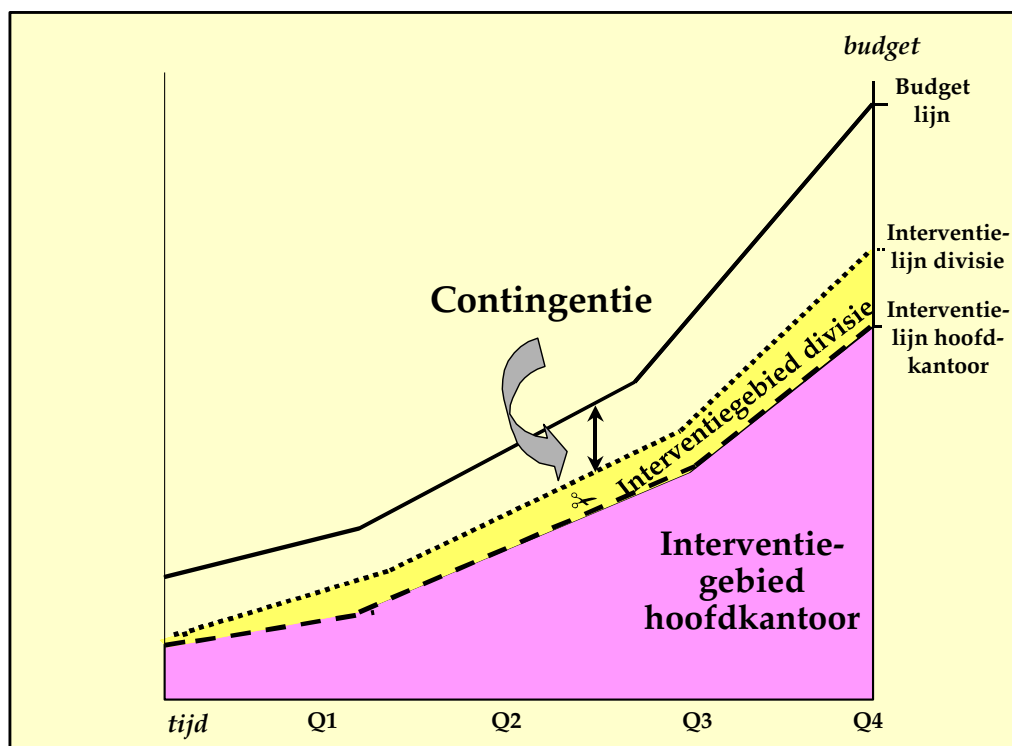
Deze manier van management wordt 'management by surfing around' genoemd. Deze stijl is gebaseerd op de veronderstelling dat elk managementniveau alleen die gestandaardiseerde, geüniformeerde informatie regulier en periodiek aangeleverd krijgt die zij *werkelijk* nodig heeft om te kunnen managen. Overige, ad hoc benodigde niet-geüniformeerde informatie kan worden opgehaald via surfen op het *managementweb*, maar wordt niet standaard aangeleverd. Het standaardiseren van alle informatie-elementen in een grote, multinationale onderneming is niet goed mogelijk omdat dit te veel moeite kost om standaardisatie te bereiken en vooral te onderhouden, en is voor *management by surfing around* ook niet nodig. Managers kunnen informatie benaderen op een 'when-needed' basis, hetgeen veel moeite en geld bespaard doordat de traditioneel grote hoeveelheden, vaak weinig gebruikte, rapporten niet meer naar iedereen in de organisatie behoeven te worden gedistribueerd. De informatie is bovendien veel meer up-to-date, omdat deze in feite altijd 'klaar staat' in een database om opgehaald te worden.

Transparantie van informatie vergt een andere houding van managers: ze moeten kunnen omgaan met *management by exception*: ze krijgen minder informatie (minder in volume en minder gedetailleerd) automatisch aangeleverd, en ze moeten zelf aanvullende informatie opzoeken wanneer ze deze echt nodig hebben. Daarnaast moet men kunnen omgaan met grotere transparantie: hogere niveaus kunnen nu zelf informatie ophalen op lagere niveaus, zonder dat managers op die niveaus daar weet van hoeven te hebben. Dit betekent ook dat de rol van informatie als machtsmiddel drastisch zal afnemen: men kan nu geen informatie achter houden.

Uitdaging 5: Richt aandacht op wat *echt* belangrijk is

Management heeft vandaag de dag andere informatiebehoefte dan vroeger. Nieuwe managementtheorieën die de laatste jaren op het gebied van prestatie management ontwikkeld zijn, zoals de BSC, VBM, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en web-based rapportage, hebben immers de informatiebehoefte drastisch gewijzigd. Traditioneel wordt in deze behoefte voorzien door nieuwe informatie aan de stapel met oude rapportage toe te voegen. Hierdoor wordt de rapportage steeds volumineuzer en, omdat veel IT-systemen nog niet aangepast zijn aan de nieuwe behoeften, wordt deze rapportage ook nog eens op papier aangeleverd. Het is de uitdaging voor de manager om niet elk detail te willen weten. De ware kunst van het managen is niet om alles wat er gebeurt in de organisatie te willen weten, maar om de aandacht te concentreren en actie te ondernemen op alleen de kritische zaken. Aandacht voor wat *echt* belangrijk is betekent focus op de belangrijkste waardecreëerders van de organisatie, op uitzonderingsgevallen en gebeurtenissen, op analyseren van financiële en niet-financiële indicatoren, op correctieve actieplannen en op de impact van die plannen. Door deze gerichte aandacht worden met name beslissingen genomen over zaken die werkelijk kritisch zijn voor de organisatie, met alle positieve gevolgen van dien voor het organisatieresultaat.

Een manier om een betere focus in het prestatie management proces te krijgen is door het toepassen van budget contingenties. Omdat budgetten in feite al achterhaald zijn op het moment dat ze worden vastgesteld, kan nooit gegarandeerd worden dat deze precies zoals gepland was worden gehaald. Desalniettemin houden veel managers toch krampachtig aan het budget vast en worden al bij de geringste afwijkingen stevige discussies gevoerd. Budget contingenties kunnen dit voorkomen door toegestane prestatieafwijkingen van het originele budget vast te stellen (Ⓢ in figuur 12). Zolang de prestaties binnen de contingentie valt, kan de manager zijn gang gaan. Pas wanneer de actuele prestatie buiten een contingentie valt, zal het hogere managementniveau (divisie of hoofdkantoor bij de BU, hoofdkantoor bij de divisie) ingrijpen en vaker een prestatiebeoordeling houden en meer begeleiding gaan geven. Prestatiebeoordelingen vinden plaats op exceptiebasis: alleen wanneer de resultaten in een bepaald interventiegebied vallen zal een hoger niveau 'instappen'.



Figuur 12: Het budget, uitgezet over het jaar, met contingentie- en interventiegebieden

Om exceptiemanagement te kunnen invoeren, moeten voor de belangrijkste prestatie-indicatoren budgetten worden vastgesteld. Voor elk van deze indicatoren wordt vervolgens een contingentie afgesproken tussen de BU en de divisie (in figuur 12), en tussen de BU en het hoofdkantoor (). De grootte van de contingentie wordt bepaald op basis van de sensitiviteitsanalyse die heeft plaatsgevonden tijdens het strategisch planningsproces: op basis van welke (interne en externe) factoren kan het budget gaan afwijken en met welk percentage? In de managementrapportage (op papier of in een systeem) kunnen stoplichtrappen worden opgenomen (figuur 13). Dit zijn exceptierapporten die visueel weergeven wanneer resultaten buiten de contingentie vallen (de actuals) of dreigen te vallen (de prognoses): zo wordt bijvoorbeeld een cel van de tabel geel geleurd wanneer een bepaald resultaat in het interventiegebied van de divisie komt en rood wanneer het interventiegebied van het hoofdkantoor wordt geraakt. In deze gevallen is het managementniveau verplicht additionele informatie te leveren aan de hogere niveaus, om de problemen inzichtelijker te maken. Deze informatie moet in ieder geval een eerste analyse van de problemen en een voorzet voor correctieve acties bevatten. Voor de resultaten die in de contingentie vallen is geen extra informatie nodig. Door stoplichtrapportage te gebruiken krijgt het management snel inzicht in eventuele problemen.

Divisie X	EVA		Verkopen		Marge		IFO		Volume		CAPEX		Cash flow	
	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget
Product 1	200	180	4,200	4,000	3,200	3,130	1,120	1,100	2,500	2,480	230	235	760	758
Product 2	45	43	1,540	1,540	900	880	512	500	270	286	60	80	98	95
Product 3	57	51	430	448	410	400	60	58	430	300	35	60	115	103
Product 4	156	148	1,700	1,680	768	750	234	230	601	589	40	40	280	270
Product 5	6	16	280	220	95	94	30	90	100	90	2	2,1	23	23
Overigen	15	14	130	125	280	150	20	20	40	35	30	31	-12	-9
Totaal	483	446	8,300	8,013	5,533	5,404	1,976	1,968	3,941	3,780	397	449	1264	1241

Figuur 13: Voorbeeld van een stoplichtrapport

Het voordeel van contingenties is dat het budgetteringsproces minder tijd dan voorheen vergt omdat voor slechts enkel kritische prestatie-indicatoren budgetten met contingenties behoeven te worden gedefinieerd. Een bijkomend voordeel is dat, om contingenties te kunnen vaststellen, het management goede kennis moet hebben van de industrie en markten. Discussies over het budget vinden voortaan uitsluitend plaats tijdens de budgetteringsronde, door het jaar heen is het immers duidelijk wanneer er ingegrepen moet

worden; meningsverschillen en discussies daarover zijn dus overbodig. Ook is het niet nodig steeds opnieuw tijdens het lopende jaar te onderhandelen over het budget, de contingentie geeft de manager voldoende ruimte om te variëren. Management control houdt zich nu niet meer bezig met de nauwkeurigheid van cijfers maar met het formuleren, uitvoeren en volgen van correctieve en preventieve acties. Het definiëren en gebruiken van contingenties en interventiegebieden creëert een duidelijke verantwoordelijkheidsstructuur. Het is glashelder wanneer een hoger niveau wordt geacht in te grijpen en wanneer het geacht wordt afzijdig te blijven. Dit bevordert de autonomie en het ondernemerschap door de gehele organisatie. Budgetcontingenties maken exceptiemanagement mogelijk. Omdat management niet voortdurend hoeft in te grijpen bij geringe afwijkingen, krijgen alle managementniveaus de gelegenheid meer tijd te besteden aan de echte probleemgevallen en aan groeikansen, wat de algehele prestaties van de organisatie gunstig beïnvloedt. Dit betekent wel dat managers moeten leren omgaan met onzekerheid: ze krijgen minder details van de lagere managementniveaus en mogen ook, voor hun gevoel, later ingrijpen dan dat ze vroeger zouden hebben gedaan. Senior managers vervullen hier een belangrijke voorbeeldrol. Ze moeten de discipline hebben om niet steeds meer informatie te vragen, niet te diep in operationele zaken te duiken tijdens prestatiebeoordelingen, en niet te vroeg in te grijpen. Alleen dan zal het concept van exceptiemanagement kans van slagen hebben.

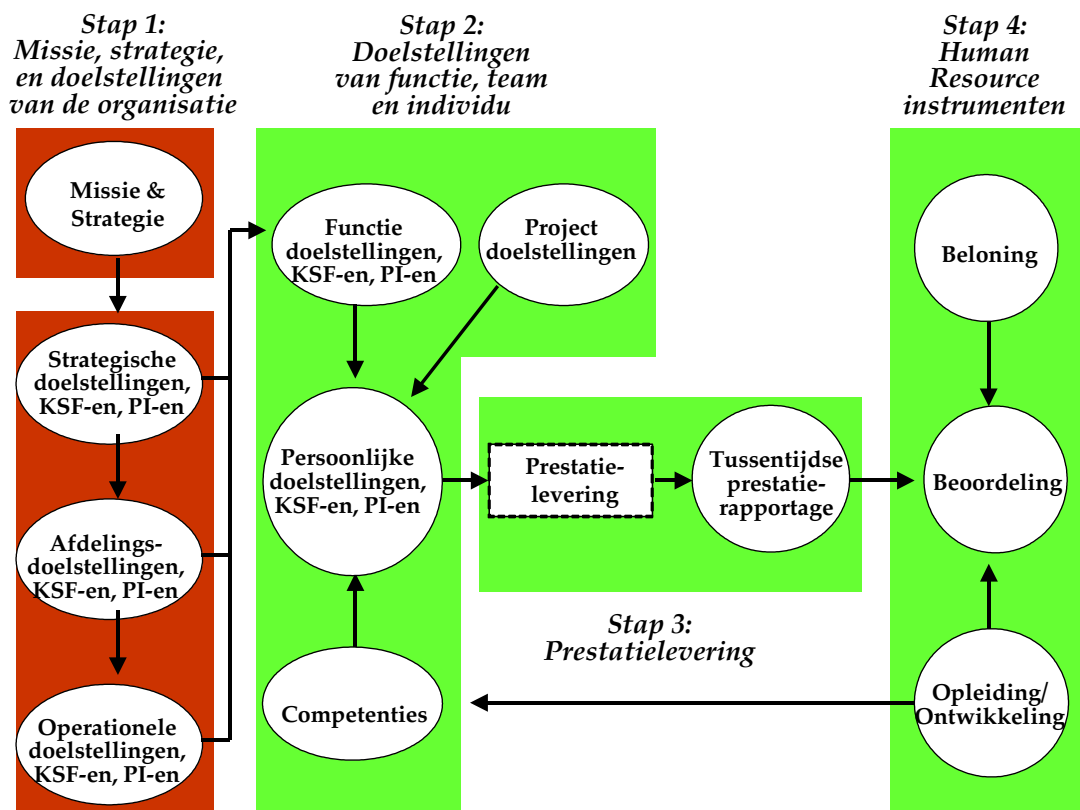
Uitdaging 6: Bevorder prestatiegericht gedrag

Voor het succes van een organisatie is het belangrijk dat managers doen wat ze beloven en dat ze daarop aangesproken worden, dat kritische zaken onmiddellijk opgepakt en opgelost worden, en dat uitdagingen en kansen benut worden. Organisaties moeten passieve prestatiemeting vervangen door pro-actief, resultaatgeoriënteerd prestatie management. Maar voordat een organisatie met prestatie management bestuurd kan worden moet deze eerst aan een aantal voorwaarden voldoen. Ten eerste moeten alle medewerkers en managers weten wat er precies van hen verwacht wordt en hoe ze die verwachtingen kunnen omzetten in resultaten. Persoonlijke verantwoordelijkheden, doelen en beloningen moeten afgestemd zijn en overeenkomen met de strategische doelstellingen van de organisatie. Vervolgens moet het hoger management medewerkers erop aanspreken wanneer ze niet handelen zoals afgesproken. Hoger management moet hierbij het juiste voorbeeld geven door zelf ook steeds te doen wat zij heeft beloofd. Ten slotte moet binnen de organisatie een cultuur van vertrouwen gecreëerd en onderhouden worden. In zo'n cultuur geeft management geeft medewerkers niet alleen eigen verantwoordelijkheden en hulpmiddelen maar ook de vrijheid om doelstellingen naar eigen inzicht te behalen, uiteraard binnen bepaalde vooraf afgesproken gedragsrichtlijnen.

Helaas bestaat er in veel organisaties bij zowel medewerkers als voor de leidinggevendenden onduidelijkheid over hoe medewerkers persoonlijk kunnen bijdragen aan het resultaat van de organisatie. Dit komt onder meer doordat de werkzaamheden van medewerkers afzonderlijk én de criteria waarop ze worden beoordeeld, onvoldoende zijn afgestemd op de missie en strategische doelstellingen van de organisatie. Om deze uitdaging succesvol te volbrengen is het nodig om tot een doeltreffende afstemming van prestaties tussen het organisatieniveau en het individuele niveau te komen. Hierdoor wordt het voor leidinggevendenden ook duidelijker waarop ze hun mensen moeten beoordelen.

Een organisatie kan het werknemerspotentieel alleen optimaal benutten wanneer (a) de doelstellingen van alle managementniveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie, (b) deze doelstellingen zijn vertaald in heldere verwachtingen ten aanzien van het functioneren van de medewerkers, (c) medewerkers weten hoe ze deze doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze daarbij kunnen verwachten van hun leidinggevendenden, en (d) het human resource-instrumentarium (beoordeling, beloning, opleiding en ontwikkeling) is afgestemd op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen. In het Prestatie Afstemmings Model (PAM) komen bovenstaande vereisten samen.² Het model bestaat uit vier opeenvolgende stappen (figuur 14).

² In het najaar verschijnt bij Samson het boek 'Prestaties zijn mensenwerk, streven naar een persoonlijke balanced scorecard' (De Waal, 2001). Dit boek bevat een uitgebreide beschrijving van het Prestatie Afstemmings Model en diverse praktijkbeschrijvingen.



Figuur 14: Het Prestatie Afstemmings Model

In stap 1 van het PAM formuleert een organisatie haar missie en strategie door het beantwoorden van de vragen: 'Wat willen wij als organisatie bereiken?' en 'Hoe willen wij onze missie bereiken?' (zie in figuur 14). Een afdeling kan de strategie en het bereiken van de missie ondersteunen door de strategische doelstellingen te vertalen naar de eigen afdeling en deze afdelingsdoelstellingen vervolgens trachten te realiseren (). De afdelingsdoelstellingen worden gevolgd met kritische succesfactoren (KSF-en) en gemeten met prestatie-indicatoren (PI-en) die specifiek zijn voor de betreffende afdeling. Ten slotte worden de operationele doelstellingen bepaald op basis van de cruciale activiteiten van de afdeling. Een cruciale activiteit is een activiteit die een organisatie *altijd*, ongeacht de gekozen missie en strategie, goed moet uitvoeren om te kunnen overleven.

In stap 2 worden afdelingsdoelstellingen en operationele doelstellingen vertaald in doelstellingen voor de verschillende functies binnen de afdeling (). Deze functiedoelstellingen zijn in feite de vereisten waaraan een functie moet voldoen om toegevoegde waarde te kunnen hebben voor de organisatie. De functiedoelstellingen worden vertaald in KSF-en en het behalen daarvan wordt gemeten met PI-en. Voor elke functiedoelstelling wordt vastgesteld welke competenties een medewerker nodig heeft om deze met succes te kunnen behalen (). De competenties worden uitgedrukt in kennis en vaardigheden. Het komt regelmatig voor dat een medewerker incidentele opdrachten uitvoert in het kader van projecten, deze worden vertaald in specifieke projectdoelstellingen (). Functiedoelstellingen en projectdoelstellingen worden persoonlijke doelstellingen na het vaststellen van de persoonlijke normen die de medewerker dient na te streven (). Bij het vaststellen van deze normen wordt rekening gehouden met de huidige competenties van de betreffende medewerker. Afhankelijk van de competentie van een medewerker wordt een persoonlijke norm vastgesteld die gelijk aan of eventueel lager of hoger dan de gemiddelde norm is.

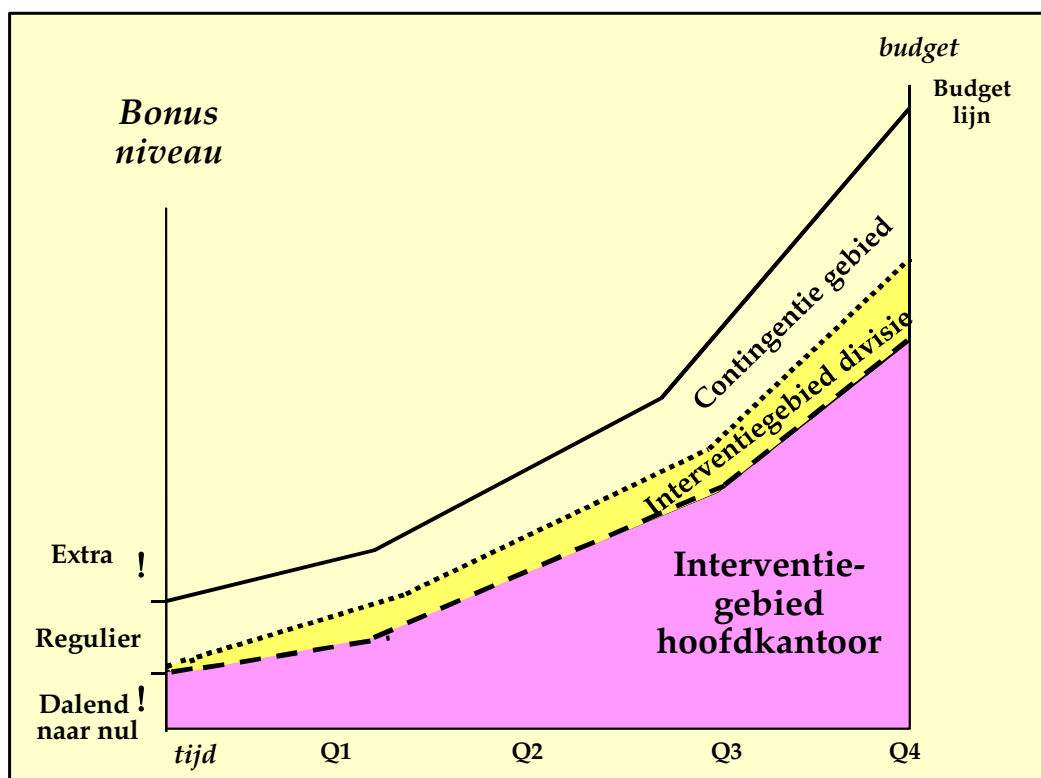
In stap 3 gaat de medewerker aan de slag. In een periodieke tussenrapportage wordt aangegeven hoe ver de medewerker in kwestie is met het behalen van de persoonlijke doelstellingen (). Als de resultaten achterblijven, kan de medewerker samen met de leidinggevende corrigerende acties bepalen.

In stap 4 vindt de jaarlijkse formele beoordeling plaats, waarin de resultaten van de medewerker worden besproken met diens leidinggevende (). Op basis van de beoordeling volgt al dan niet een aanpassing in beloning (). De hoogte van de aanpassing is uiteraard afhankelijk van het beloningssysteem van de organisatie. De formele beoordeling geeft ook belangrijke input voor het maken van een plan voor verdere ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerker (). Tevens worden de nieuwe persoonlijke doelstellingen voor het komend jaar gezamenlijk met de leidinggevende vastgesteld.

Door de toepassing van het PAM wordt de kans op het daadwerkelijk behalen van de doelstellingen van de organisatie aanmerkelijk verhoogd. De doelstellingen van alle managementniveaus zijn immers op elkaar afgestemd en alle medewerkers weten wat persoonlijk van hen wordt verwacht. Iedereen werkt in dezelfde

richting, wat de effectiviteit van de organisatie verhoogd. Tevens zijn de beoordelings- en beloningscriteria voor het personeel gerelateerd aan de strategie en doelstellingen van de organisatie. Daarmee wordt het beoordelings- en beloningsinstrument een strategisch instrument, het ondersteunt immers direct het behalen van de strategie. Uit onderzoek blijkt dat de motivatie van medewerkers om beter te presteren hoger is als hen duidelijk is wat hun doelen zijn. Duidelijkheid wordt bereikt door het formuleren en toepassen van persoonlijke doelstellingen. Ook is de onzekerheid bij de beoordeling aanzienlijk minder: de medewerker en leidinggevende weten namelijk beide van te voren op welke criteria de beoordeling plaatsvindt. Het vaststellen van doelstellingen en competenties, die benodigd zijn om de doelstellingen te kunnen behalen, levert een bijdrage aan de kwaliteit van de ontwikkeling van functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Ten slotte leidt het implementeren van persoonlijke doelstellingen en duidelijke beoordelingscriteria, gekoppeld aan een variabel beloningssysteem, tot een cultuurverandering. De betrokkenheid van de medewerkers bij de prestaties van de organisatie wordt verhoogd. Ook worden normen en waarden, in de zin van 'wat is goed en wat is fout', duidelijker en meer uniform.

De beloningsstructuur kan gekoppeld worden aan de eerder besproken budgetcontingenties door het toepassen van flexibele bonussen (in figuur 15). De beloning van het management is afhankelijk van het eindejaarresultaat ten opzichte van het vastgestelde budget (). Hoe meer het actuele resultaat negatief afwijkt van de budgetlijn, hoe lager de bonus. In het interventie gebied van het hoofdkantoor wordt in het geheel geen bonus meer uitgekeerd. Resultaten die boven de budgetlijn uitkomen worden extra beloond.

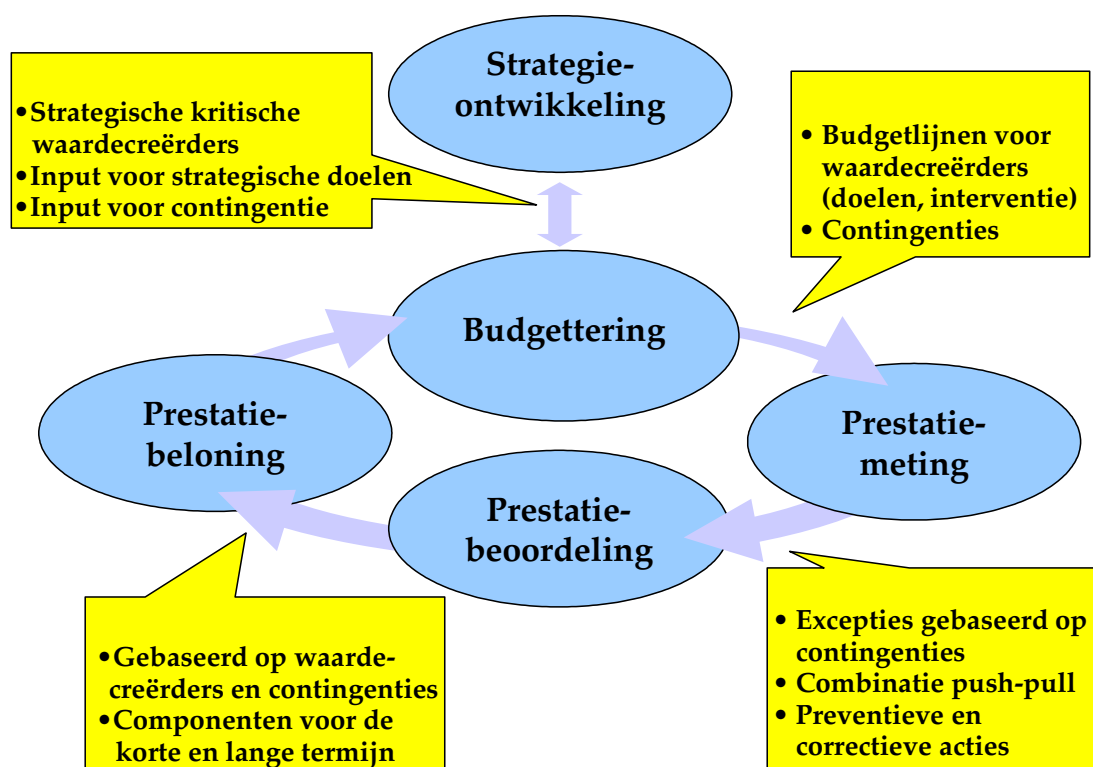


Figuur 15: De hoogte van de beloning is gekoppeld aan de contingentie- en interventiegebieden

Om prestatiegericht gedrag te bevorderen is het essentieel een cultuur van vertrouwen te scheppen. Een nieuwe managementstijl is nodig waarbij managers de focus op strikte richtlijnen, regels en procedures verminderen en meer en meer vrijheid en vertrouwen geven aan hun medewerkers. Medewerkers moeten daarbij bereid zijn de nieuwe verantwoordelijkheden op zich te nemen om zich daadwerkelijk zelfstandig in te zetten voor het behalen van de doelstellingen. Onderdeel van de nieuwe cultuur is dat deze niet direct gemaakte fouten afstraft. Mensen leren van fouten en kunnen geen nieuwe dingen uitproberen zonder fouten te maken. Wanneer hogere niveaus deze fouten direct aangrijpen om 'straf' uit te delen, zullen medewerkers niet gauw geneigd zijn risico's te nemen of met nieuwe zaken te komen, laat staan verantwoordelijkheid te nemen voor het bereiken van hun doelstellingen. Hoger management moet juist als coach optreden en medewerkers begeleiden naar de nieuwe situatie.

Uitdaging 7: Stem integratie en simplificatie op elkaar af

In veel organisaties bestaat de neiging om het prestatimanagementproces overgecompliceerd te maken. Op zich is dat niet zo vreemd want er zijn veel uitdagingen die tegelijkertijd moeten worden aangegaan. De focus voor de lange termijn moet worden afgestemd met de focus voor de korte termijn, financiële informatie moet aangevuld worden met niet-financiële informatie, de strategie moet gekoppeld worden met de operatie, individuele doelstellingen moeten afgestemd zijn met de doelstellingen van de organisatie, en er moet een duidelijke aansturingstijl gekozen en ingevoerd worden. Het is niet eenvoudig om hieruit een duidelijk, relatief simpel en praktisch prestatimanagementproces samen te stellen. Maar dit is wel nodig om ervoor te zorgen dat de ideeën die tot nu toe beschreven zijn daadwerkelijk geïmplementeerd en gebruikt worden. Voor een simpele integratie van het prestatimanagementproces worden de volgende ideeën gebruikt: een selecte groep van kritische waardecreëders, budgetcontingenties, en exceptie- en actierapportage (figuur 16).



Figuur 16: Het geïntegreerde prestatimanagementproces

De basis van een simpel maar geïntegreerd prestatimanagementproces is een selecte groep van strategische kritische waardecreëders die de koppeling verzorgt tussen de verschillende deelprocessen. De kritische waardecreëders, die bestaan uit financiële en niet-financiële indicatoren, zijn tijdens het strategische planningsproces geïdentificeerd als de belangrijkste items waarop een organisatie zich moet richten om succesvol te kunnen zijn en waarde te kunnen creëren. De strategische actieplannen zijn uitsluitend gericht op de verbetering van deze kritische waardecreëders, waardoor de plannen eenvoudiger en meer gefocust zijn dan vroeger. Voor elke kritische waardecreëder worden doelen vastgesteld voor de toekomst, over de periode die het strategische plan omvat, bijvoorbeeld drie tot vijf jaar. Het financiële budget voor het komende jaar wordt alleen gemaakt voor de financiële waardecreëders, gebaseerd op de strategische doelen voor het eerste jaar, er wordt dus geen volledig gedetailleerd budget meer gemaakt zoals voorheen het geval was (zie in figuur 16). Voor elke waardecreëder worden contingenties bepaald, gebaseerd op de sensitiviteitsanalyse uitgevoerd tijdens het strategische planningsproces. Met behulp van de strategische doelen en contingenties, kunnen voor elke waardecreëder de budgetlijn en interventiegebieden worden vastgesteld (). Management heeft nu alleen voor de selecte groep van strategische kritische waardecreëders resultaatinformatie en prognoses nodig, en kan zich daarbij uitsluitend richten op de uitzonderingen. Wanneer de resultaten of prognoses in de interventiegebieden terechtkomen, gaat uitzonderingsrapportage naar de hoger gelegen managementniveaus (*push*). Deze managementniveaus kunnen zelf, indien nodig, extra informatie ophalen door op het managementweb te gaan surfen (*pull*). Correctieve (voor slechte resultaten) en preventieve (voor slechte prognoses) acties worden uitsluitend geformuleerd voor de uitzonderingsgevallen (). Omdat managers worden beloond voor de resultaten die ze behalen op de kritische waardecreëders, worden ze geëvalueerd op financiële en niet-financiële componenten van het

organisatieresultaat op zowel de korte als de lange termijn. De afwijking van de actuele resultaten ten opzichte van de budgetlijn bepaalt de hoogte van de bonus ().

Het prestatieproces is een sterk hulpmiddel om alle onderdelen en afdelingen van een organisatie op één lijn te brengen. Door het koppelen van de strategische plannings-, budgetterings-, prestatie-, prestatiebeoordelings- en prestatiebeloningsdeelprocessen in één geïntegreerd proces komt een naadloze uitwisseling van informatie en afgestemde activiteiten op gang, die ervoor zorgt dat elk deelproces optimaal uitgevoerd kan worden. Wanneer daarbij elk onderdeel van het prestatieproces gericht is op het uitwisselen van informatie over dezelfde waardecreëerders worden verwarring, misverstanden en onnodige fouten voorkomen, en kan snel en efficiënt actie worden ondernomen op waarschuwingssignalen.

Een verdere vereenvoudiging van het prestatieproces kan worden bereikt door het budgetteringsdeelpproces geheel af te schaffen. Hoe dit in zijn werk gaat valt buiten het bestek van dit artikel. Voor nadere informatie hierover verwijs ik u naar het boek *Power of Performance Management* en het artikel *Beyond budgeting: de nieuwe uitdaging*, geschreven door A.A. de Waal, J. Hope en R. Fraser, dat eerder gepubliceerd werd in dit tijdschrift (1999, no. 12).

Richtlijnen voor de implementatie van world-class prestatieproces

Het implementeren van de hier beschreven ideeën ter verbetering van het prestatieproces is niet van de ene op de andere dag gebeurd. De invoering is veel meer een geleidelijk proces waarbij managers, die meestal toch enigszins sceptisch tegenover veranderingen staan, overtuigd moet worden van de voordelen van de in dit artikel beschreven ideeën. Gelukkig bleek tijdens het wereldwijd uitgevoerde benchmarkonderzoek dat er verschillende prominente organisaties zijn die de beschreven ideeën met goed resultaat hebben geïmplementeerd. Op basis van de ervaringen van deze organisaties zijn de volgende richtlijnen samengesteld voor het implementeren van *world-class* prestatieproces:

- *Verzeker u ervan van dat iedereen in de organisatie het doel van het project begrijpt en ondersteund.* Voordat het project begint moet u antwoorden krijgen op de volgende vragen: Zijn verbeteringen noodzakelijk? Wat zijn huidige knelpunten in ons prestatieproces? Wat willen we bereiken? Is er voldoende verbeteringspotentieel? Wie moeten er meedoen? Hoeveel tijd en geld gaat het kosten, en hebben we dat ervoor over? Is dit het juiste moment om te beginnen met het project? Begrijpt iedereen de noodzaak voor het project? Is er voldoende over gecommuniceerd? Welke feedback hebben we gekregen uit de organisatie? Is er voldoende betrokkenheid in de organisatie? Wie kan en wil er als sponsor van het project optreden?
- *Bepaal de verbeteringsdoelen.* Bepaal van tevoren de verwachtingen ten aanzien van het project: hoeveel verbetering willen we bereiken? Hoeveel verbetering is reëel haalbaar, gegeven de huidige situatie van de organisatie? Bereik consensus over de te behalen verbeteringen en bepaal de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie. Bepaal op basis van die kloof de tijd en middelen die nodig zijn om die kloof te overbruggen. Bepaal de begin- en einddata van het project. Bepaal alternatieven, mocht er tijdens het project iets fout gaan: kan worden uitgeweken naar andere organisatieonderdelen of kan het oude proces (gedeeltelijk) weer worden ingezet?
- *Bepaal prioriteiten en coördineer de plannen.* Bepaal welke verbeteringen als eerste ingevoerd gaan worden, en bepaal de volgorde van implementatie. Coördineer de verbeteringsplannen over de organisatieonderdelen, en beheer de plannen als een geïntegreerde projectportfolio. Stel vast wie wanneer welke verbeteringsplannen zal evalueren.
- *Zet een goede projectorganisatie op.* Stel projectmanagers aan en richt multifunctionele projectteams op. Dit laatste is belangrijk: omdat een geïntegreerd proces moet worden gecreëerd moeten meerdere functionele disciplines betrokken zijn. Zorg ervoor dat er genoeg *change management* specialisten bij zijn, om de te verwachten grote cultuurverandering te begeleiden. Geef het projectteam toegang tot het elektronische netwerk zodat men snel informatie kan uitwisselen, en als een virtueel team kan opereren. Maak een gestructureerd en gedetailleerd implementatieplan, waarin ook relevante projectindicatoren zijn opgenomen, die de voortgang en het resultaat van het project meten.

Met behulp van de in dit artikel beschreven ideeën en de richtlijnen moet het goed mogelijk zijn een *world-class* prestatieproces te ontwikkelen en in te voeren. Succes!

Literatuur

Armstrong, M. en A. Baron (1998), *Performance management, the new realities*, Institute of Personnel and Development
Boulton, R.E.S., B.D. Libert en S.M. Samek (2000), *Cracking the value code, how successful businesses are creating wealth in the New Economy*, HarperBusiness

Cascio, W.F. (2000), Costing human resources, the financial impact of behavior in organizations, 4th edition, South-Western College Publishing

Currie, W.L., B. Galliers (ed.) (1999), Rethinking management information systems, Oxford University Press

Drucker, P.F. (1999), Management challenges for the 21st century, Harper Business

Goldsmith, W. en D. Clutterbuck (1997/98), The winning streak mark II, how the world's most successful companies stay on top through today's turbulent times, Orion Business

Gooderham, G. en B.H. Maskell (1998), Information systems that support performance management, Journal of Strategic Performance Measurement, February / March

Goold, M., A. Campbell en M. Alexander (1994), Corporate level strategy, creating value in the multibusiness organization, John Wiley & Sons

Gubman, E.L. (1998), The talent solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results, McGraw-Hill

Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1996), The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press

Kaplan, R.S. en D.P. Norton (2000), The strategy-focused organisation, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press

Oliver, L. (2000), The cost management toolbox, a manager's guide to controlling costs and boosting profits, Amacom

Olve, N.G., J. Roy en M. Wetter (1999), Performance drivers, a practical guide to using the balanced scorecard, John Wiley & Sons

Papows, J. (1999), Enterprise.com, market leadership in the information ages, Nicholas Brealey Publishing

Pfeffer, J. and R.I. Sutton (2000), The knowing-doing gap, how smart companies turn knowledge into action, Harvard Business School Press

Redwood, S., C. Goldwasser en S. Street (1999), Action management, practical strategies for making your corporate transformation a success, John Wiley & Sons

Rucci, A.J., S.P. Kirn en R.T. Quinn (1998), The employee – customer – profit chain at Sears, Harvard Business Review, January/February

Schiemann, W.A. en J.H. Lingle (1999), Bullseye! Hitting your strategic targets through high-impact measurement, The Free Press

Simons, R. (2000), Performance measurement & control systems for implementing strategy (text & cases), Prentice-Hall

Waal, A.A. de (2001), Power of Performance Management, how leading companies create sustained value, John Wiley & Sons

Waal, A.A. de, J.H.J.M. Mijland-Bessems en H. Bulthuis (1998), Meten Moet!, Kluwer BedrijfsInformatie

Waal, A.A. de, J. Linthorst, J.H.J.M. Mijland-Bessems en N. van Dijk (1999), Prestatie Afstemmings Model, gericht werken aan de juiste doelen, Gids voor Personeelsmanagement, 6

Waal, A.A. de, J. Hope en R. Fraser (1999), 'Beyond budgeting': de nieuwe uitdaging, Tijdschrift Financieel Management, 12

Weber, J. en U. Schaffer (1999), Führung im konzern mit der balanced scorecard, Kostenrechnungspraxis, 43^e jrg., H.3