

PRESTATIEMANAGEMENT: VAN LEVENSBELANG!

VOORWOORD SPECIAL

DR. A.A. DE WAAL MBA*

INLEIDING

In deze special wordt aandacht besteed aan het belang en de toepassing van prestatie management en prestatie managementsystemen. Een prestatie managementsysteem is een structuur van formele, op informatie gebaseerde routines en procedures die managers gebruiken om organisationele activiteiten te ondersteunen of te veranderen.¹ Prestatiemanagementsystemen verschaffen financiële en niet-financiële informatie ter ondersteuning van de besluitvorming en het ondernemen van acties door managers. Het vastleggen, analyseren en distribueren van prestatie-informatie maakt deel uit van een organisatiecyclus waarin deze activiteiten worden uitgevoerd op vooraf vastgestelde tijden en volgens een vooraf vastgestelde handelswijze. Prestatiemanagementsystemen zijn speciaal ontworpen voor gebruik door managers.

GOED PRESTATIEMANAGEMENT

Waarom moet een prestatie managementsysteem voldoen om de kwalificatie 'goed' te krijgen? Ten eerste heeft een goed systeem een duidelijk doel dat in overeenstemming is met de beoogde strategie en dat duidelijk gecommuniceerd wordt naar iedereen in de organisatie. Ten tweede meet het systeem zowel de geleverde inspanningen als de resultaten van de organisatie. Ten derde meet het systeem de juiste prestaties op een gebalanceerde wijze, zodat het alle belangrijke aspecten bevat en het slechts één aspect benadrukt. Ten vierde meet het systeem de resultaten van individuen, teams en de organisatie als geheel en zorgt het dat individuele prestaties in over-

eenstemming zijn met de doelen van de organisatie. Ten vijfde is het prestatie managementsysteem gekoppeld aan de HRM-systemen. Hierdoor wordt het juiste gedrag, geïnitieerd door het prestatie managementsysteem, daadwerkelijk beloond.

Onderzoek toont aan dat de aanwezigheid en gebruik van een goed prestatie managementsysteem een positieve invloed heeft op de motivatie van medewerkers en op de financiële en niet-financiële bedrijfsresultaten.² Zo blijkt uit een onderzoek onder Forbes 500-bedrijven dat bij organisaties met een goed prestatie managementsysteem de omzet 64 procent hoger is en de winst vier keer groter is dan bij organisaties met een minder goed systeem. Uit een ander onderzoek blijkt dat bij organisaties met een goed prestatie managementsysteem de verkopen per medewerker driemaal zo hoog zijn en het bedrijfsresultaat 45 procent hoger is als bij organisaties zonder een dergelijk systeem. Statistische analyse van verkoopdata van Sears, Roebuck & Co. toont aan dat prestatie management de werkhouding van medewerkers zodanig kan beïnvloeden dat zowel de klanttevredenheid als de omzet significant stijgt. Een verbetering van 5 procent in de werkhouding zorgde voor een stijging in de klanttevredenheid met 1,3 procent, wat resulteerde in een omzetstijging van 0,5 procent. De verklaring voor de betere resultaten die organisaties met een goed prestatie managementsysteem behalen is dat prestatie management de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de organisatie doelstellingen en bovendien helpt om managers en medewerkers te laten zien hoe ze zelf (kunnen) bijdragen aan het behalen van die doelstellingen. De conclusie van de onderzoeken is dat het voor organisaties niet alleen

*DR. A.A. DE WAAL MBA IS PARTNER BIJ HOLLAND CONSULTING GROUP (WWW.HCG.NET) EN DOCENT AAN DE POST-DOCTORALE CONTROLLERSOPLEIDING VAN DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM. HET AFGELOPEN JAAR ZIJN VAN HEM DE VOLGENDE BOEKEN VERSCHENEN: *PRESTEREN IS MENSENWERK: HET STREVEN NAAR EEN PERSOONLIJKE BALANCED SCORECARD* (KLUWER), *MINDER IS MEER: COMPETITIEF VOORDEEL DOOR BEYOND BUDGETING* (HOLLAND BUSINESS PUBLICATIONS), *LEXICON PRESTATIEMANAGEMENT: RUIM TWEEHONDERD BEGRIPPEN MET BETREKKING TOT PRESTATIEMETING EN PRESTATIEMANAGEMENT* (KLUWER) EN *QUEST FOR BALANCE: THE HUMAN ELEMENT IN PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS* (JOHN WILEY & SONS).

OP WWW.ANDREDEWAAL.NL ZIJN DE WAAL'S ARTIKELEN OP HET GEBIED VAN PRESTATIEMANAGEMENT TE VINDEN.

de moeite loont maar van ook levensbelang is om te investeren in het opzetten van een goed prestatie-managementsysteem.

NATUURLIJKE EVOLUTIECYCLUS

Er bestaat een natuurlijke evolutiecyclus voor de ontwikkeling van de theorie en praktijk van prestatie-managementsystemen (Neely, 2000). Aan het begin van deze cyclus - in de jaren tachtig en begin jaren negentig van de vorige eeuw - waren managers bezorgd dat ze de verkeerde zaken maten. Na de vaak moeizame invoering van nieuwe en alternatieve prestatie-managementsystemen, zoals de *balanced scorecard* in de jaren negentig, buigen managers zich sinds het einde van de jaren negentig over de vraag hoe de data die de nieuwe systemen leveren toe te passen. Inmiddels zijn we in de eenentwintigste eeuw beland en is er veel ervaring opgedaan met prestatie-managementsystemen die gebaseerd zijn op kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en de *balanced scorecard*. Daarmee kan gesteld worden dat prestatie-management de kinderschoenen is ontgroeid en dat nu gekeken kan gaan worden naar hoe prestatie-managementsystemen beter ingezet kunnen worden.

DE SPECIAL

Om het vakgebied van prestatie-management de volgende levensfase in te laten gaan, kan zowel naar de theorie als naar de praktijk gekeken worden (Langfield-Smith, 1997; Atkinson *et al.*, 1997). Deze special van *Bedrijfskunde* gaat dit doen. Enerzijds wordt aandacht besteed aan theorieën over verdere verbetering van inhoud en gebruik van prestatie-managementsystemen. Anderzijds wordt aan de hand van praktijkbeschrijvingen besproken hoe prestatie-managementsystemen beter geïmplementeerd en ingezet kunnen worden. Deze combinatie van theorie en praktijk zorgt ervoor dat organisaties beter voorbereid zijn op de implementatie en het gebruik van een nieuw of verbeterd prestatie-managementsysteem (Iltner & Larcker, 1998).

Een belangrijk kenmerk van moderne prestatie-managementsystemen is dat deze een goede balans bevatten van financiële en niet-financiële informatie. Bij niet-financiële informatie wordt tegenwoordig vooral gedacht aan informatie over klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, kwaliteit en innovatie. Wanneer echter niet-financiële informatie wordt opgevat als informatie over immateriële factoren, dan blijkt dat ook moderne rapportagesystemen nog steeds onvoldoende informatie verschaffen over zaken als contractuele rechten, patenten, copyrights, gepatenteerde technologie, merken en innovatieve competenties. In het eerste artikel van deze special gaat Holtham in op de stand van zaken in Europa op het gebied van het meten en rapporteren van immateriële activa. Hij geeft

ook een analyse van toekomstige ontwikkelingen, problemen en kansen met betrekking tot prestatie-management van deze belangrijke activa.

De *balanced scorecard* bestaat inmiddels tien jaar (Kaplan & Norton, 1992) en is in die tijd uitgegroeid tot een absolute 'winner' in managementkringen (Marr & Schiuma, 2002). Gedurende deze tijd is ook sprake geweest van gunstige economische omstandigheden. De vraag kan daarom gesteld worden: hoe houdt de *scorecard* zich in slechtere omstandigheden? In het tweede artikel gaat De Jong in op het gebruik van de *balanced scorecard* tijdens een crisissituatie: bij KLM Royal Dutch Airlines na 11 september 2001.

Tot op heden is in de managementliteratuur en praktijkonderzoek weinig aandacht besteed aan de rol van managementstijlen bij het al dan niet succesvol zijn van een prestatie-managementsysteem. Het derde artikel beschrijft het promotieonderzoek van De Waal waaruit blijkt dat een aantal specifieke managementstijlen bepalen of managers regelmatig van het prestatie-managementsysteem gebruik maken. Het onderzoek toont ook aan dat regelmatig gebruik van een prestatie-managementsysteem zowel de financiële als de niet-financiële resultaten van een organisatie verbetert.

De managementliteratuur op het gebied van prestatie-meting en prestatie-management noemt veel succesfactoren die van belang kunnen zijn tijdens het implementeren en het gebruik van een nieuw prestatie-managementsysteem. In de praktijk blijkt dat vooral tijdens het gebruik van het nieuwe systeem voortdurend aandacht moet worden besteed aan die succesfactoren (De Waal, 2002). In het vierde artikel van de special beschrijft Hoff hoe woningbouwvereniging Het Oosten is omgegaan met een van die succesfactoren: het betrekken van medewerkers bij prestatie-management.

Een in de literatuur veelgenoemde faalfactor voor het gebruik van een prestatie-managementsysteem is dat organisaties het systeem gebruiken voor het controleren en afrekenen van medewerkers. In principe lenen prestatie-managementsystemen zich hier goed voor omdat dergelijke systemen de prestaties en resultaten van medewerkers duidelijk zichtbaar maken. Wanneer prestatie-management niet wordt ingezet voor zelfcontrole en continue verbetering maar voor afrekenen zullen medewerkers de gegevens in het systeem gaan manipuleren en zal een organisatie niet het maximale rendement uit prestatie-management kunnen krijgen. In het vijfde artikel beschrijven Jansen en De Waal hoe prestatie-management ingezet moet worden om zelfsturing en zelfontwikkeling te bevorderen.

In de afgelopen jaren is veel ervaring opgedaan met prestatie-managementsystemen die gebaseerd zijn op kritische

succesfactoren en prestatie-indicatoren. Daarbij bleek dat organisaties geregeld, op basis van de in de praktijk opgedane ervaringen, hun systeem opnieuw moesten inrichten of herimplementeren. Uit deze ervaringen komen een aantal voorwaarden naar voren waaraan een goed prestatie-managementsysteem moet voldoen. In het zesde artikel bespreekt Fermont deze voorwaarden en beschrijft hij hoe Novartis aan deze voorwaarden heeft voldaan tijdens de implementatie van de balanced scorecard.

Door het implementeren van vernieuwde rapportagesystemen zoals de balanced scorecard krijgt een organisatie de beschikking over steeds meer en steeds betere prestatie-informatie. Maar daar gaat het in wezen niet om: het gaat erom wat de organisatie *doet* met die verbeterde informatie. In het laatste artikel van deze special gaat Neely in op de volgende stap die organisaties moeten doen: zich in plaats van op prestatie-meting gaan richten op prestatie-management, het acteren op de verkregen prestatie-informatie. Met deze blik op de toekomst krijgt deze special over prestatie-management een passend einde!

NOTEN

1. Aangepaste definitie van Simons (2000).
2. Zie onder anderen Cascio (2000), Gubman (1998), Rucci *et al.* (1998), Schiemann en Lingle (1999), Berenschot (1999) en De Waal (2002).

LITERATUUR

- Atkinson, A.A., R. Balakrishnan, P. Booth, J.M. Cote, T. Groot, T. Malmi, H. Roberts, E. Uliana & A. Wu, 'New directions in management accounting research', *Journal of Management Accounting Research*, 9, p. 79-108, 1997.
- Berenschot, *Goed performance management loont, onderzoek prestatie-meting bij grote bedrijven*, Berenschot Group BV, Amsterdam, 1999.
- Cascio, W.F., *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations*, South-Western College Publishing, 2000.
- Gubman, E.L., *The talent solution*, McGraw-Hill, 1998.
- Iltner, C.D. & D.F. Larcker, 'Innovations in performance measurement: trends and research implications', *Journal of Management Accounting Research*, 10, p. 205-238, 1998.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton, 'The balanced scorecard: measures that drive performance', *Harvard Business Review*, January/February, p. 71-79, 1992.
- Langfield-Smith, K., 'Management control systems and strategy: a critical review', *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), p. 207-232, 1997.
- Marr, B. & G. Schiuma, 'Research challenges for corporate performance measurement: evidence from a citation analysis'. In: A. Neely, A. Walters & R. Austin (eds.), *Performance measurement and management: research and action*, Cranfield School of Management, 2002.
- Neely, A. (ed), *Performance measurement: past, present, and future*, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield 2000.
- Rucci, A.J., S.P. Kim & R.T. Quinn, 'The employee-customer-profit chain at Sears', *Harvard Business Review*, January/February, 1998.

Schiemann, W.A. & J.H. Lingle, *Bullseye! Hitting your strategic targets through high-impact measurement*, The Free Press, New York 1999.

Simons, R., *Performance measurement and control systems for implementing strategy: text & cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.

Waal, A.A. de, *Quest for balance: the human element in performance management systems*, John Wiley & Sons, New York 2002.