

Kritische evaluatie van meet-systeem broodnodig

METEN IS VERGETEN

Performance management heeft de afgelopen jaren een grotere aandacht gekregen in menig bestuurskamer van het bedrijfsleven. Niet alleen het sturen op financiële en niet-financiële indicatoren, maar ook het hele proces dat benodigd is om bedrijfsprestaties te kunnen meten en managen – Corporate Performance Management – is volop in de belangstelling komen te staan.

Door Gerard Kok

De toekomst van CPM ziet er veelbelovend uit. Volgens het Amerikaanse onderzoeksbureau Gartner zal de *scorecard* tot en met 2006 een van de belangrijkste management-instrumenten blijven. Uit onderzoek naar trends en ontwikkelingen in de financiële functie komt naar voren dat managers steeds meer behoefte hebben aan betrouwbare, toekomstgerichte informatie over bedrijfsprocessen. Tegen deze achtergrond zal Business Process Management een nog belangrijker schakel in het bedrijfsmanagement worden. De vraag rijst in hoeverre het instrumentarium dat het management ter beschikking staat daadwerkelijk goed wordt gebruikt. Uit praktijkgegevens blijkt dat beschikbare managementrapportages vaak geen directe afspiegeling vormen van de gekozen strategie, het afdelingsplan of de persoonlijke taakstelling. Er wordt in de dagelijkse praktijk blijkbaar gestuurd op meetpunten, die voor de strategie van ondergeschikt belang zijn. Of moet er worden geconstateerd dat de

sturing van de organisatie los is geraakt van de strategie? Als er in zo'n situatie binnen de bedrijfscultuur strak op targets wordt gestuurd, slaat 'meten is weten' om in 'meten is vergeten'. In dit artikel worden de achtergronden van deze problematiek onderzocht en suggesties gedaan voor oplossingen.

Impasse

Het invoeren van systematiek in het performance management is niet eenvoudig. In het bedrijfsleven zijn dit allemaal herkenbare situaties: schier eindeloze discussies over missie en visie; beleidstatements; de ontrafeling van de strategische intenties in meetbare eenheden; de toewijzing van meetpunten aan managers; discussies over de mate van beïnvloedbaarheid van die meetpunten door die betreffende managers. Kortom, wat begon als een rechtlijnige, technische analyse van strategie en bedrijfsprocessen ontaardt al snel in een Babylonische spraakverwarring over definities, beschikbaarheid van informatie en het zogenaamde 'stuurgehalte' van de scorecard. Menig manager heeft hierbij verzucht wat er eigenlijk mis is met de



bestaande managementrapportages.

Om een impasse te doorbreken, krijgt de controller doorgaans de opdracht om een concept scorecard (met maximaal 10 tot 15 indicatoren) voor te bereiden voor het management team. Het probleem van consistentie, toekomstgerichtheid en het vinden van betrouwbare stuurinformatie wordt 'gedelegeerd' aan de financiële functie, die er juist op deze punten hoge standaarden op nahoudt. Het gevolg van deze handelswijze is dat de scorecard overheerst wordt door financiële en operationele procesindicatoren, die weliswaar goed te meten zijn, maar vaak ook minder geschikt zijn om de organisatie toekomstgericht te sturen.

De scorecard wordt gevuld met resultaatindicatoren, balansindicatoren, omzetgetallen, productierendementen, trainingsbudgetten etcetera. Dit zijn allemaal belangrijke indicatoren, maar geen meetpunten die aangeven wat er morgen zou moeten gebeuren. Ondanks dit manco wordt in veel gevallen toch de concept scorecard zonder al te veel discussie goedgekeurd, onder het motto dat in het gebruik van de scorecard zal blijken waar deze bijgesteld moet worden.

De behoefte aan consensus en de wil om het zoekproces af te ronden, hebben op deze manier een scorecard opgeleverd die is gebaseerd op beschikbare informatie (vaak financieel van aard) over bestaande bedrijfsprocessen, en dan vaak alleen de processen waarover statistieken worden bijgehouden. Ernstiger misschien nog is dat in het zoekproces het gemeenschappelijke gevoel ontstaat dat het niet 'verstandig' is om bij de eerste beste gelegenheid de 'stuurwaarde' van de opgeleverde scorecard opnieuw aan de orde te stellen. Om een herhaling van zetten te voorkomen is het daarom goed gebruik geworden om de top-scorecard in zijn voorliggende vorm te bevriezen en vervolgens in de organisatie uit te rollen.

In deze besluitvorming wordt er blijkbaar (impliciet) van uitgegaan dat eventuele inconsistenties met de strategie of foute aannames gedurende dat implementatieproces wel zullen worden gecorrigeerd. Helaas blijkt dit vaak een verkeerd uitgangspunt te zijn, dat aan de basis ligt van veel problemen met het performance management-systeem.

Vier factoren

Het risico van zo'n implementatiewerkwijze is dat het performance management-systeem vrijwel vanaf de start los groeit van de werkelijke managementagenda. Deze trend wordt vervolgens nog versterkt door een aantal andere factoren: een goed ontwikkeld politiek gevoel van het middenkader; onduidelijkheid over hoe gestuurd gaat worden op de scorecard; het idee dat de huidige bedrijfsvoering model staat voor de toekomst van de bedrijfsvoering; en het ontbreken van een terugkoppeling naar de geaccordeerde strategie. Deze vier factoren zullen nader worden toegelicht.

Het idee dat tijdens de implementatie van de scorecard eventuele oneffenheden worden gecorrigeerd is meer gebaseerd op

een verlangen dan dat dit ook werkelijk de realiteit is. Het 'zelfreinigend vermogen' van het uitrolproces in de onderneming is beperkt, omdat managers goed op de hoogte zijn van het moeizame zoekproces in de top en weten dat het niet handig is om de geluwde discussie weer te laten ontbranden. De consequentie is dat ook zij, net als de bestuurders in het hogere echelon, niet snel bereid zullen zijn om de scorecard van kritische kanttekeningen te voorzien.

Dit effect wordt nog versterkt door de tweede factor: de onzekerheid over het feitelijke gebruik van de scorecard. De eigen scorecards worden vaak gemodelleerd naar de top-scorecard ("dit is blijkbaar wat ze willen"), omdat er veelal veel onduidelijkheid is over hoe de scorecards zullen worden gebruikt bij de beoordeling van de performance van de afdeling of de manager. In zo'n situatie zullen managers niet gemakkelijk het achterste van hun tong laten zien.

Een derde factor is de opvatting dat de huidige bedrijfsvoering een rolmodel zal zijn voor de toekomst. Dit is de belangrijkste oorzaak dat het performance management-systeem gaat afwijken van de dagelijkse managementpraktijk. Bij het ontwerp en de invulling van de scorecard wordt de discussie in hoge mate gedicteerd door de beschikbaarheid van betrouwbare managementinformatie over de bestaande (meetbare) bedrijfsprocessen. Relevante informatie over marktontwikkelingen, concurrenten, technologische doorbraken, intellectueel eigendom, merkkracht, toeleveranciers en innovaties vallen meestal buiten de normale, gestructureerde informatievoorziening en daardoor ook buiten de gangbare managementsturing. Natuurlijk wordt af en toe gevraagd naar dit soort informatie, maar door het ontbreken van een duidelijke rapportagestructuur is het praktijk dat dit soort vragen vooral wordt ingegeven door incidenten. In een organisatiecultuur waarin geldt 'what gets measured, gets done' leidt dit bijvoorbeeld tot reorganisaties die veel te laat nadenken over boekingen via Internet, productiebedrijven die te laat ontdekken dat toeleveranciers niet voldoen aan de juiste kwalificaties, patenten die ongebruikt in de la blijven liggen, een onverwacht groot personeelsverloop voor bedrijfskritieke functies, en innovatieprocessen die niet van de grond komen.

Als vierde en laatste factor speelt nog dat veel organisaties het plannen van activiteiten belangrijker vinden dan het realiseren van die plannen. Organisaties worden jaarlijks overspoeld met nieuwe strategische prioriteiten zonder dat duidelijk is of de heersende prioriteiten zijn gerealiseerd of misschien zelfs overbodig zijn verklaard. Het effect van deze werkwijze wordt

In veel gevallen wordt de concept scorecard zonder al te veel discussie goedgekeurd

het meest gevoeld door medewerkers die de eisen en wensen van klanten of afnemers moeten waarmaken. Het gevolg is conflicterende taakstellingen, spanningen tussen afdelingen, ontevreden medewerkers en vertrekkende klanten. Deze spanningen komen niet direct tot uiting in een performance management-systeem, waarin geen directe terugkoppeling mogelijk is naar de strategische uitgangspunten of afdelingsplannen. Pas als een aantal meetwaarden de vastgestelde boven- of ondergrens is gepasseerd komt de organisatie in actie. Helaas is de schade dan al aangericht.

Als de koppeling tussen strategie-/planvorming en uitvoering ontbreekt wordt het performance management-systeem vooral een opbergsysteem voor meetpunten, in plaats van een instrument waarmee de organisatie proactief gestuurd kan worden. Een ander effect is dat managers en medewerkers steeds meer afstand nemen van het systeem, omdat het in hun dagelijkse praktijk nauwelijks toegevoegde waarde heeft. Belangrijke signalen voor het negeren van het performance management-systeem zijn data die niet meer tijdig worden aangeleverd, als er continu discussies uitbreken over de waarde van de indicatoren, als managers geen verantwoordelijkheid meer willen nemen voor rapportages, als rapportages veel te laat worden verstrekt, als rapportages niet meer worden besproken.

Dit zijn logische en begrijpelijke reacties op een slecht ingevoerd systeem, en ze maken dat de managementsturing op drijfzand wordt gebaseerd, met alle gevolgen van dien.

Regelmatig evalueren

Het kritisch evalueren van rapportages is doorgaans een goede start om na te gaan of het performance management-systeem meet wat nodig is. Het is aan te bevelen om deze evaluatie met het gehele management team uit te voeren, zodat verschillende invalshoeken naar voren kunnen komen en de integrale kijk op de organisatie is gewaarborgd. De rapportage kan aangepast worden, zodat zij weer een goed beeld geeft van de prioriteiten en uitdagingen.

De evaluatie moet zich toespitsen op de consistentie in de strategische uitgangspunten (geaccordeerde strategie of heersende strategie), de toegevoegde waarde in het dagelijkse gebruik (focus, bijsturing, beoordeling), de breedte en diepte van de meetpunten (vaak te gedetailleerd of focus op enkele operationele bedrijfsprocessen), en het proces waarin de managementrapportages worden geproduceerd. Als sluitstuk op deze evaluatie is het aan te bevelen om de evaluatie te toetsen op volledigheid met een concreet praktijkgeval. Aan de hand van een concreet (strategisch) initiatief – bijvoorbeeld versterking van de klantenbinding, ontwikkeling van een nieuw product, versterking van de strategische samenwerking met toeleveranciers – kan men vervolgens vaststellen hoe in de organisatie aan dit initiatief wordt gewerkt en welke signalen terugkomen naar het management team. Het volgen van dit initiatief kan ‘blinde vlekken’

en ‘zwarte gaten’ op een eenvoudige manier aan het licht brengen.

Naast de inhoudelijke kant van het performance management-systeem verdient ook het gebruikte instrumentarium een kritische evaluatie. Veel gangbare systemen zijn goed in staat om scorecards te ondersteunen, definities te waarborgen en rapportages te genereren, maar zij ontberen de noodzakelijke koppeling tussen strategie en uitvoering. Om te voorkomen dat meten inderdaad vergeten wordt, is het welhaast een fundamentele eis aan een performance management-systeem dat het in staat is om deze koppeling wel te waarborgen. Het moet in staat zijn de ontrafeling van de strategie in concrete doelstellingen en management-initiatieven en -projecten te ondersteunen en de koppeling met de decentrale scorecards te realiseren. Op deze wijze wordt bereikt dat er consistentie zit in de beleidsuitvoering en dat de taakstellingen helder in de organisatie kunnen worden gecommuniceerd.

Het performance management-systeem moet daarnaast ook in staat zijn om (kwalitatieve) meetpunten uit andere externe bronnen of kwaliteit-, meet- en regelsystemen – zoals bijvoorbeeld concurrentieonderzoek, consumentenonderzoek, ISO, EFQM, INK, SixSigma – te integreren. Op deze wijze wordt voorkomen dat de managementsturing wordt geleid door informatie die ‘toevallig’ beschikbaar is. Het voorkomt bovendien veel dubbel werk. Een en ander betekent wel dat het systeem goed in staat moet zijn het dataverzamingsproces te sturen. Een goede ‘regie’ c.q. ‘gatekeeper’ is essentieel om de consistentie, betrouwbaarheid en validiteit van de data en het tijdschema van het proces te bewaken (bijvoorbeeld de timing van aanlevering, de frequentie, de informatieleveranciers).

Proactief sturen

Duidelijk is dat managers meer toekomstgerichte informatie willen ontvangen om goed te kunnen inspelen op (onverwachte) marktontwikkelingen. De ontwikkelingen op het gebied van corporate governance (Code Tabaksblatt, Sarbanes Oxley Act) dicteren het management dat zij volledig op de hoogte moeten zijn van ontwikkelingen in de onderneming, die mogelijk van invloed kunnen zijn op het bedrijfsresultaat. De tendensen versterken elkaar onderling en zullen de eisen aan het performance management systeem nog verder verzwaren. Tegen deze achtergrond is het niet meer mogelijk om het ontwikkelen van de scorecard over te laten aan een stafafdeling of aan het ontwikkelingsproces binnen de organisatie. Het vereist een stevige analyse vooraf en voortdurend commitment van het topmanagement om te voorkomen dat de organisatie voor verrassingen komt te staan.

Drs. Gerard Kok
is consultant bij Tracktie PMA.