

Inhoud

1	Business performance management: waar gaat het over?	17
	<i>Ton Wentink</i>	
1.1	Business performance management	17
1.1.1	Business performance in een turbulente omgeving	20
1.1.2	Uitdaging voor het management	21
1.1.3	Prestatiemanagement in de publieke sector	22
1.2	Managementsystemen voor business performance	23
1.2.1	Baldrige en EFQM	23
1.2.2	De balanced scorecard	26
1.2.3	Prism-model	29
1.3	Organisaties en hun prestaties	31
1.3.1	De organisatie als transformatiemodel	31
1.3.2	Prestatiemeting: waar gaat het over?	32
1.3.3	De mantra van het meten	34
1.3.4	Kritieke succesfactoren van prestatiemeting	35
1.3.5	Vragen bij meten van performance	36
1.3.6	‘Running down’ van prestatiemeting	37
1.3.7	Prestatiemeting en professionals	39
1.3.8	Onderliggende waarden en disfuncties van prestatiemeting	40
1.4	Het halo-effect in prestatimanagement	40
1.5	Falend business performance management	45
	Literatuur	45
Deel 1	Strategievorming: basis voor business performance management	47
2	Business performance management en strategisch management	49
	<i>Theo Camps</i>	
2.1	Strategische dialoog	49
2.2	Tijdsverdichting en versmelting	50
2.3	Strategische vraagstukken van de overheid	52
2.4	Strategievorming in ondernemingen	56
2.5	Strategievorming in de maatschappelijke onderneming	58
2.6	Convergentie	60
	Literatuur	61

- 3 **Strategische planning in de maatschappelijke onderneming** 62
Kees Mouwen
 - 3.1 Een nieuw type onderneming 62
 - 3.2 De maatschappelijke onderneming 63
 - 3.2.1 Positionering van de maatschappelijke onderneming 64
 - 3.2.2 Relatie met de ondernemingscultuur 65
 - 3.3 Strategisch beleid voor de maatschappelijke onderneming 67
 - 3.3.1 Het integrale strategiemodel 68
 - 3.3.2 De missie en strategische visie 69
 - 3.3.3 De strategische ruimtematrix 71
 - 3.3.4 Normen, waarden en ambities 72
 - 3.3.5 Sociale of maatschappelijke verantwoordelijkheid 73
 - 3.3.6 Relatie strategie, performance, governance en verantwoording 74
 - 3.4 Conclusie 75
Literatuur 75

- 4 **Strategisch management in de publieke sector: de casus Gezondheidszorg** 77
Richard Janssen
 - 4.1 Bijzondere kenmerken van de zorgmarkt 77
 - 4.1.1 Recente ontwikkeling in de wet- en regelgeving 78
 - 4.1.2 Actoren en marktstructuur 78
 - 4.1.3 Imperfecties van de zorgmarkt 79
 - 4.1.4 Zorg en zorgvoorzieningen als ‘collectief goed’ 82
 - 4.2 Strategisch management 84
 - 4.2.1 Fasering 85
 - 4.2.2 Strategische analyse 85
 - 4.2.3 Bedrijfstakanalyse 87
 - 4.3 Strategisch positioneren in de zorg 91
 - 4.4 Tot slot 93
Literatuur 94

5	Wat is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven? 95
	<i>Paul van Seters</i>
5.1	Maatschappelijk ondernemen is van alle tijden 96
5.2	De globalisering van maatschappelijk ondernemen 99
5.3	Nieuwe vormen van maatschappelijk ondernemen 102
	Literatuur 105
	Websites 107
6	Schudden aan de boom van zekerheden: business performance management en de base of the pyramid 108
	<i>Jac Geurts, Patrick Vermeulen en Stuart Hart</i>
6.1	Maakbaarheid ter discussie 108
6.2	Een voorbeeld van ‘strategie anders’: base of the pyramid 109
6.3	Zes principes van ‘strategie anders’ 112
6.3.1	Principe 1: Businessmodellen als nieuwe combinaties 112
6.3.2	Principe 2: Businesskansen ontdekken door ‘reframing’ en loslaten van oud denken 113
6.3.3	Principe 3: Werken van onderop: voortbouwen op wat er al is 114
6.3.4	Principe 4: Niet-traditionele partnerschappen aangaan 115
6.3.5	Principe 5: Cocreatie met de toekomstige klanten en partners 116
6.3.6	Principe 6: Geduldige innovatie 118
6.4	Conclusie 118
	Literatuur 121
Deel 2	Financieel resultaat en business performance management 125
7	Business performance management en de financiering van de onderneming 127
	<i>Jos Grazell</i>
7.1	Maximalisatie aandeelhouderswaarde 127
7.2	Financiering, personeel en business performance management 129
7.2.1	Business performance management en de productiefactor kapitaal 129

- 7.2.2 Business performance management en de productiefactor arbeid 135
- 7.2.3 Business performance management, financiering en arbeid 137
- 7.3 Welke ontwikkelingen zijn binnen financiering gaande die van belang zijn voor business performance management? 138
 - 7.3.1 Private equity-investeerders en hedgefondsen 140
 - 7.3.2 Corporate-governancecodes 141
 - 7.3.3 Corporate-governancemechanismen 142
 - 7.3.4 Disciplinering 143
 - 7.3.5 Evenwichtig ondernemingsbestuur? 146
- 7.4 Welke thema's zullen op de agenda komen respectievelijk blijven? 146
- 7.5 Samenvatting en conclusies 147
 - Literatuur 148

- 8 Praktisch relevante management-accountingwetenschap 152**
Ed Vosselman
 - 8.1 Economisch reveil 152
 - 8.2 Management accounting 153
 - 8.3 Van 'leer van de kostprijs' tot een 'conditional truth'-benadering 154
 - 8.4 Meer organisatiecontext en best practices 156
 - 8.5 Pijlerdisciplines en management accounting 157
 - 8.5.1 Mainstream economics en management accounting 158
 - 8.5.2 Voeding vanuit de psychologische discipline 160
 - 8.5.3 Voeding vanuit de sociologische discipline 160
 - 8.5.4 Het economisch perspectief en het sociologisch perspectief: een essentieel verschil 162
 - 8.5.5 Voeding vanuit de evolutionaire economie 163
 - 8.6 Multidisciplinariteit voorbij 164
 - 8.7 Onderzoek en praktijk 166
 - Literatuur 167

- 9 Externe financiële verslaggeving 168**
Jos Blommaert
 - 9.1 Doel en belanghebbenden 168
 - 9.2 Korte schets van regelgeving 169
 - 9.3 Kwaliteitskenmerken en uitgangspunten voor de jaarrekening 173
 - 9.4 Waarderingsgrondslagen voor de jaarrekening 175

9.5	Immateriële vaste activa	178
9.6	Goodwill	182
9.7	Waardetoets bij goodwill	184
	Literatuur	186
10	Value based management	188
	<i>Michael Corbey</i>	
10.1	Wat is value based management?	188
10.2	Accountingwinst of economische winst?	193
10.3	Gevolgen voor de praktijk	194
	Literatuur	195
Deel 3	De rol van marketing in business performance management	197
11	Marketing en business performance management	199
	<i>Will Reijnders</i>	
11.1	Ontwikkelingen in marktomstandigheden	199
11.2	Van verkopersmarkt naar kopersmarkt	202
11.3	Marketing: waardecreatie door middel van klantoplossingsgerichte concepten	206
11.4	Opdracht voor business performance management	210
	Literatuur	210
12	Klantgestuurde marketing	211
	<i>Theo Poiesz</i>	
12.1	Marketing en business performance	211
12.2	Wat doet marketing?	213
12.3	Ontwikkelingen in marketing	217
12.4	Nieuwe aandachtspunten en -gebieden voor managers	218
12.5	Wat betekent dit alles concreet voor de manager?	222
	Literatuur	223
13	Know-what, know-how, know-why en know-when in services marketing management	224
	<i>Henk Roest</i>	
13.1	Focus op de dienstensector	224
13.2	Dienstenmarketing	225
13.3	Openbreken van de black box	225
13.4	Kwaliteit van dienstverlening	227

- 13.5 Doel-middelketens 228
- 13.6 De situatie van de klant 232
- 13.7 Expertise 234
 - Literatuur 235

- Deel 4 Business process management stuurt prestaties 237
 - 14 Business performance en operational excellence 240
 - Ton Wentink*
 - 14.1 Klantwaarde is vertrekpunt 240
 - 14.2 Operational excellence 242
 - 14.3 Kwaliteitsmanagement 244
 - 14.4 Business process management 245
 - 14.5 Productiviteit 249
 - 14.6 Productie meten 252
 - 14.7 Arbeidsproductiviteit (Output : Arbeid) 252
 - 14.8 Productiviteit in de dienstverlening 256
 - 14.9 Sociale innovatie 258
 - 14.10 Uitdaging voor het management 259
 - Literatuur 262

 - 15 'Business Excellence' bij Philips 263
 - Leon Tossaint*
 - 15.1 'Philips Business Excellence': het kwaliteitsprogramma bij Philips 263
 - 15.2 PBE-model en PBE-assessment 264
 - 15.3 Kwaliteitverbeterteams en black belts 266
 - 15.4 Resultaten bereikt door 'Philips Business Excellence' 268
 - 15.4.1 Leiderschap 268
 - 15.4.2 Beleid en strategie 269
 - 15.4.3 Personeelsmanagement 269
 - 15.4.4 Partnerschap en middelenmanagement 269
 - 15.4.5 Management van processen 270
 - 15.4.6 Klantentevredenheid 270
 - 15.4.7 Medewerkerswaardering 271
 - 15.4.8 Waardering door de maatschappij 272
 - 15.4.9 Performanceresultaten 273
 - 15.5 Uitdagingen voor het 'Business Excellence'-programma binnen Philips 274
 - Literatuur 274

- 16 Management van bedrijfsprocessen in het teken van business performance 275**
Jos Vermunt
- 16.1 Logistiek, strategie en markt 275
- 16.1.1 Het vakgebied logistiek 275
- 16.1.2 De logistieke definitie 276
- 16.1.3 Strategische keuze en marktpositionering 278
- 16.2 Logistiek in bedrijfsprocessen 280
- 16.2.1 Logistieke veranderingsprocessen 281
- 16.2.2 Stabilisatiegerelateerde bedrijfsprocessen 281
- 16.2.3 Translatiegerelateerde bedrijfsprocessen 282
- 16.3 De logistieke keten 283
- 16.3.1 Logistieke ketenprocessen 283
- 16.3.2 Grondvormen van logistieke ketens 284
- 16.3.3 Beheersing van logistieke ketens 286
- 16.3.4 De vier R'en in logistieke ketens 287
- 16.3.5 Relaties in logistieke ketens 289
- 16.3.6 Omgaan met de onzekerheid 292
- 16.4 Ontwikkelingen rondom business process management 293
- Literatuur 294
- 17 Het network-governanceperspectief 296**
Patrick Kenis en Keith Provan
- 17.1 Wat is network governance? 296
- 17.2 Van network governance naar de governance van netwerken? 300
- 17.2.1 Vertrouwen 303
- 17.2.2 Het aantal netwerkleiden 304
- 17.2.3 Netwerkdooelconsensus 305
- 17.2.4 Behoeftte aan netwerkcompetenties 306
- 17.3 Wat betekent network governance concreet voor business performance management? 307
- 17.3.1 Naar een business performance management van netwerken 307
- 17.3.2 Business performance management voor de in netwerken deelnemende organisaties 309
- Literatuur 311

- 18 **De informatiemanager als netwerkmanager** 313
Piet Ribbers
 - 18.1 IT en onderneming 313
 - 18.2 Informatiemanagement 314
 - 18.2.1 Informatiemanagement en strategievorming 315
 - 18.2.2 Informatiemanagement en strategievorming op verschillende bestuurlijke niveaus 316
 - 18.2.3 Informatiemanagement en organisatie: de horizontale organisatie 318
 - 18.3 De netwerkorganisatie 320
 - 18.3.1 De rol van infrastructuur 322
 - 18.3.2 Outsourcing 324
 - 18.4 Thema's en keuzes op de managementagenda 324
 - 18.5 Implicaties 326
 - Literatuur 327

- 19 **Kennismanagement: kwestie van gedrag** 328
Jan de Vuijst
 - 19.1 Kennismanagement: waar staan we? 328
 - 19.1.1 Beschikbaarheid 329
 - 19.1.2 Managen van processen en mensen 329
 - 19.1.3 De drempels over 333
 - 19.2 Ontwikkelingen in kennismanagement 334
 - 19.3 De praktijk van kennismanagement 335
 - 19.3.1 Motiveren en drijfveren 335
 - 19.3.2 Kennisbeleid 338
 - Literatuur 340

- 20 **Overmorgen presteren** 341
Paul Hendriks
 - 20.1 Van Goede Tijden, Slechte Tijden en Onderweg naar Morgen 342
 - 20.2 Kennisdeling en sociaal kapitaal als bron voor business performance 343
 - 20.3 Kennisdeling, sociaal kapitaal en hun relatie 344
 - 20.3.1 Kennis en kennisdeling 344
 - 20.3.2 Sociaal kapitaal 346
 - 20.3.3 De relatie tussen sociaal kapitaal en kennisdeling 348
 - 20.4 Productief maken van kennisdeling met HRM 349
 - 20.4.1 Voorbeeld 1: toppers binnenhalen, taakstelling als kennismakelaar 352

20.4.2	Voorbeeld 2: focus van beoordeling op samenwerkingsgedrag	352
20.4.3	Voorbeeld 3: leertrajecten gericht op competenties	353
20.4.4	Voorbeeld 4: beloon inbreng bij kennisoverdrachtbijeenkomsten	353
20.5	Sociaal kapitaal en kennisdeling	354
	Literatuur	354
Deel 5	Human resources en de organisatie als sociaal systeem	357
21	HRM, performance en aantrekkelijk werkgeverschap	359
	<i>Willem de Nijs</i>	
21.1	HRM en performance: een ingewikkelde relatie	359
21.1.1	De kip of het ei?	361
21.1.2	Praktijken?	361
21.1.3	Performance van HRM	362
21.2	'Preferred employership' als sleutel voor bedrijfssucces?	364
21.2.1	Best practices	365
21.2.2	Facelift	366
21.2.3	Strategische verankering: de gouden driehoek	366
21.3	Perspectief: bouwen aan een werknemersvriendelijke organisatie	368
21.3.1	Modern concept van productiviteit	368
21.3.2	Perceived job control	369
21.4	Geen HRM-retoriek	370
	Literatuur	370
22	Het proces van organiseren	372
	<i>Wim de Moor</i>	
22.1	Kaders voor creativiteit	372
22.2	Het constructionistisch denkkader	374
22.2.1	Individueel constructionisme: creatie van private belevingswerelden	375
22.2.2	Sociaal constructionisme: creatie van gemeenschappelijke belevingswerelden	378
22.3	Toepassen van constructionistisch denken	380
22.3.1	De constructie van stressoren	380
22.3.2	Invoeren van schadelijke retoriek	381
22.3.3	Groepscohesie en zelfbeeldbrillen	382

22.3.4	Empowerment of machtiging als bindingsstreven	384
22.4	Conclusie	385
	Literatuur	386
23	Organisatiecultuur, interorganisationele samenwerking en de psychologie van verandering: inzichten en misvattingen	387
	<i>Sandra Schruijer</i>	
23.1	Organisatiecultuur	387
23.1.1	Cultuur verklaart	388
23.1.2	Een sterke cultuur maakt organisaties effectief	389
23.1.3	Cultuur dient proactief te worden veranderd	389
23.2	Interorganisationele samenwerking	390
23.2.1	Helderheid is nodig aan het begin, anders zal samenwerking niet lukken	391
23.2.2	Samenwerking betekent harmonie, geen conflict	391
23.2.3	Samenwerking bestaat uit relaties tussen individuen en hun persoonlijkheden	392
23.3	De psychologie van organisatieverandering	393
23.3.1	Mensen hebben altijd weerstand tegen verandering	394
23.3.2	Voor het realiseren van veranderingen heb je sterke leiders met visie nodig	394
23.3.3	Verandering is volgens plan te realiseren	395
23.4	Enige reflecties	396
	Literatuur	398
	Noten	401
	Register	403
	Over de auteurs	409

Business performance management: waar gaat het over?

Ton Wentink

Business performance management is een paradigma: een manier van denken en handelen met betrekking tot de wijze waarop de bedrijfsvoering van een organisatie kan worden verbeterd, zodat haar bedrijfsresultaten worden versterkt. Business performance management staat voor een verzameling van opvattingen, zienswijzen, methoden en technieken die het management van organisaties gebruiken en helpen om organisatiedoelen te behalen en prestaties te optimaliseren.

Dit hoofdstuk behandelt de opvattingen van een aantal auteurs die bijdragen hebben geleverd aan business performance management en de belangrijkste managementmodellen die zijn gericht op excellent presteren.

Business performance management is een paradigma. Een paradigma bevat voorstellingen, opvattingen en beelden van de organisatorische werkelijkheid, zoals waarden, opvattingen, handelwijzen, methoden en instrumenten, die leden van een sociale groep construeren, teneinde in staat te zijn om denkbeelden en acties te integreren. Een paradigma levert regels en standaarden of normen, alsmede voorbeelden van aanvaarde en succesvolle praktijken, theorieën, methoden, technieken, instrumenten en toepassingen. Bestaande opvattingen worden als waardevol, bruikbaar en als geldig beschouwd. Volgens Ramondt (1996, p. 11) functioneren paradigma's als vereenvoudigingen van de complexe werkelijkheid, die kan worden gedacht in combinaties van causaliteit en finaliteit, van interpretatie en zingeving.

1.1 Business performance management

In de literatuur worden meerdere begrippen gebruikt: 'corporate', 'strategic' en 'business' performance management. Buytendijk heeft in een *research paper* voor Gartner erop gewezen dat corporate performance management (CPM) een paraplu-begrip is: 'It comprises all processes, methodologies, metrics and technologies that organizations use to measure, monitor and manage their

performance.' En: 'Corporate performance is defined as the extent to which an organization meets its goals and objectives' (2005, p. 5). De strategische focus staat voorop. CPM vertrekt vanuit ambitieuze doelstellingen die zijn verankerd in gemeenschappelijk door werknemers, leveranciers, klanten en andere stakeholders gedragen waarden (2005, p. 5). De meeste CPM-systemen zijn gericht op financiële prestaties en resultaten, met name op aandeelhouderswaarde. Dit volstaat niet langer; ook andere partijen komen in beeld en hebben belang bij de prestaties en resultaten van de betreffende organisatie.

Geelen stelt dat CPM de uitvoering van de strategie van de onderneming moet beheersen 'op een zodanige wijze dat continu verbeteren wordt gestimuleerd en proactief kan worden bijgestuurd, waardoor de onderneming op een duurzame wijze waarde creëert' (2004, p. 23). Prestatiemanagementprocessen beginnen op het strategisch niveau met strategieontwikkeling gevoed door contextanalyse en scenarioanalyse. Daaruit worden kritieke succesfactoren (KSF's) en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), doelen en acties afgeleid. Op het tactisch niveau leiden acties tot planning en budgetteren, prognose van de uitvoering, leren, verbeteren en monitoren en beoordelen. Op het operationeel niveau gaat het om processen en activiteiten. Geelen: 'De crux is om strategische stuurinformatie te integreren in de planning & controlcyclus. Strategische stuurinformatie (succesfactoren en prestatie-indicatoren) dient een plaats te krijgen in alle subprocessen van de planning & controlcyclus' (2004, p. 18). Het gaat om de doorvertaling van strategie naar kritieke succesfactoren en naar kritieke prestatie-indicatoren, doelen en acties. Een CPM-systeem draagt bij aan een betere interactie tussen strategieontwikkeling en strategie-uitvoering. Het gaat over strategie-implementatie en niet over strategieontwikkeling.

Er zijn verschillende methoden die hierin ondersteunen: de *balanced scorecard*, *value based management*, *value based scorecard*, het Baldrige- en het EFQM-model. Geelen (2004, p. 26) wijst erop dat naast de proceskant er ook aandacht moet worden besteed aan de gedragskant van CPM. Vaak leggen organisaties te veel nadruk op de informatiezijde.

De Waal definieert een *strategic performance management system* als 'a system in which the formal procedures that collect, analyse and report performance information, which is used by organisational members to steer and control business activities, are organised in such a way that everybody in the organisation strives towards achieving the strategic objectives of that organisation' (2007, p. 32).

Strategic performance management is ook voor hem een sturingsproces van de organisatie vanuit de missie, visie, doelstellingen en strategie met behulp van

het vaststellen en meten van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren waarop (correctieve) acties zijn gebaseerd. Het fundament van strategic performance management is strategieontwikkeling. Hierin worden doelstellingen vastgelegd die worden uitgewerkt in operationele actieplannen voor het verbeteren van de waardedrijvers en toewijzing van bedrijfsmiddelen waarna plannen worden uitgevoerd en prestaties en resultaten worden gemeten en worden vergeleken met de normen/standaarden of streefwaarden waarbij wordt gebruikgemaakt van de balanced scorecard. De prestaties worden teruggekoppeld en de doelstellingen worden eventueel bijgesteld. Sluitstuk is de koppeling van prestaties aan beloningen.

De Waal koppelt het strategisch managementmodel aan een rapportagemodel en een prestatiegericht gedragsmodel. In het gedragsmodel worden kenmerken van prestatiegericht gedrag vastgelegd; persoonlijke doelen worden afgestemd op de bedrijfsstrategie en prestatie management wordt verbonden met competentie management. Het doel is het realiseren van permanente verbeteringen van prestaties. Daartoe moet de ontwikkeling van een prestatiegerichte cultuur en attitudes worden gestimuleerd en moeten de motivatie en toewijding van medewerkers, teamarbeid en de competenties van medewerkers om beter te kunnen presteren worden versterkt. Medewerkers moeten in de gelegenheid worden gesteld om hun bijdragen te kunnen leveren om beter te presteren. Constructieve en open relaties tussen management en uitvoering over prestaties zijn een noodzakelijke voorwaarde.

Prestatiemanagement is bedoeld om management vroegtijdig te informeren of de resultaten van belangrijke prestatie-indicatoren voldoende zijn, of de organisatie beter presteert dan in het verleden en wat zij moet doen om in de toekomst beter te presteren.

Wij zullen in deze publicatie business performance management gebruiken. Daarmee duiden we aan dat het om management van prestaties gaat in wat algemeen als 'business' wordt aangegeven, waarmee naast ondernemingen ook non-(for-)profit- en overheidsorganisaties worden bedoeld. Het gaat om management, afgeleid van het Latijnse *manu agere* dat 'aan de hand leiden' betekent, of van het Franse *ménagement*, de kunst van het dirigeren en leiden. Het begrip 'performance' – een begrip uit de wereld van optredens in theater en uit de beeldende kunst – wordt in het managementjargon gebruikt om prestaties van organisaties aan te geven. Het gaat om het efficiënt en effectief realiseren en bereiken van doelen, ambities en van de gewenste resultaten van een organisatie.

Business performance management gaat over het sturen van de organisatie, zodat zij haar strategische ambities kan realiseren met het oog op verbetering van haar resultaten.

Ondernemingen en instellingen leveren betere prestaties en betere resultaten, als zij:

- een hoge productiviteit realiseren, met name een hoge arbeidsproductiviteit;
- kwaliteit tonen, zowel in producten als in processen;
- flexibel zijn, zodat zij hun organisatie snel kunnen omzetten en omschakelen als de (markt)omgeving en technologische ontwikkelingen daarom vragen;
- innovatief zijn in producten, processen en systemen, ook in hun sociale systemen.

Organisaties die excellente performance laten zien, kenmerken zich door geïnspireerde innovatie. Zij brengen 'iets nieuws' succesvol naar de markt of zij passen een volledig nieuwe technologie toe. Zij bieden een slimme combinatie van bestaande concepten aan, zoals mobiele telefonie met digitale camera. Zij ontwikkelen nieuwe distributiekanaalen. Zij gaan strategische allianties en samenwerkingsverbanden aan met andere innovatieve bedrijven. Kortom zij ontwerpen voortdurend een nieuwe *business roadmap* waarin wordt vastgelegd welke nieuwe producten op welk moment met welke nieuwe en bestaande technologieën, met welke partners op welke bestaande en nieuwe markten geïntroduceerd gaan worden.

Succes komt tot stand door samenwerken met klanten en leveranciers op het gebied van logistiek in *collaborative planning* en *forecasting, co-innovation* en *co-engineering* met partners in de keten of met alliantiepartners. Betere prestaties vragen om een efficiënte bedrijfsvoering of *operational excellence* door betrouwbaarheid, snelheid en lage kosten, met name door ontwerpen van geïntegreerde processen, integraal kwaliteitsmanagement, logistieke procesoptimalisatie, leren van *best practices* en door intelligente toepassing van IT voor ondersteuning van bedrijfsprocessen. De afstemming van bedrijfsstrategie, IT-strategie, bedrijfsstructuur en -processen en IT-infrastructuur en -toepassingen is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde.

1.1.1 Business performance in een turbulente omgeving

Business performance is afhankelijk van de manier waarop ondernemingen en instellingen zich profileren in hun maatschappelijke en marktomgeving, die gekenmerkt worden door turbulentie, complexiteit en onvoorspelbaarheid.

In vele branches en sectoren is niet langer sprake van marktstabiliteit vanwege voortdurende innovaties, nieuwe technologieën, onverwachte nieuwe toetreders op de markt, herpositionering van partijen, verschuiving van de marktgrenzen, deregulering, privatisering en globalisering. Er is dynamische concurrentie en nogal eens hyperconcurrentie; dit zet de noodzaak om beter te presteren onder druk.

Hyperconcurrentie ontstaat als gevolg van dynamische strategische manoeuvres tussen wereldwijde en innovatieve rivalen. De escalerende concurrentie is gebaseerd op prijs-kwaliteitspositionering, scheppen van nieuwe kennis om *first mover*-voordelen te verkrijgen, bestaande producten of geografische markten te beschermen, c.q. te veroveren, financiële reserves te creëren om overnames te doen en allianties te smeden. De druk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en om het gedrag van organisaties naar financiers, eigenaren, aandeelhouders en naar andere stakeholders in de samenleving transparant te maken, brengt nieuwe prestatie maatstaven in beeld.

1.1.2 *Uitdaging voor het management*

Het management wordt afgerekend op de performance van de organisatie. Zij tracht de organisatie zodanig te sturen dat de vereiste resultaten ook worden bereikt. Haar taak is om de organisatie performancegedreven te sturen, waarbij doelstellingen van de organisatie moeten worden omgezet in maatstaven voor performance die moeten worden gemeten, bewaard, bewerkt en verspreid.

Business performance management heeft een organisatorische component die systemen en procedures betreft in de vorm van planning- en controlcycli. En dan is er de gedragsmatige component die betrekking heeft op het realiseren en onderhouden van een zodanige *mind set* bij alle organisatieleden, zodat hun dagelijks handelen performancegedreven is en gericht is op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Om business performance te sturen, meten en te verbeteren stuit management op enkele dilemma's. We willen weten en meten hoe ondernemingen en personen in de toekomst zullen presteren, maar we kunnen alleen maar weten hoe zij in het verleden hebben gepresteerd. Organisaties zijn complex en hanteren vele prestatie maatstaven die niet altijd consistent ten opzichte van elkaar zijn. Er is een kloof tussen wat we willen meten en wat we kunnen meten. De keuze van prestatie maatstaven is dikwijls arbitrair, omdat moeilijk aangetoond kan worden dat de ene maatstaf beter is dan de andere. Toch moet er worden gewerkt met meerdere maatstaven, zoals de piloot in zijn cockpit meerdere instrumenten ter beschikking heeft om de prestaties van het vliegtuig te kunnen volgen en beheersen. Veelal zijn metingen van organisatieprestaties statistisch

niet gecorreleerd. Bijvoorbeeld: winstgevendheid, marktaandeel, klantsatisfactie en *operating efficiency* zijn zwak gecorreleerd of soms negatief. Als er wel sprake zou zijn van sterke correlaties zouden we met een enkele maatstaf kunnen volstaan! Prestatiemaatstaven moeten uiteindelijk betekenis hebben voor en verbonden worden met financiële prestaties.

1.1.3 *Prestatiemanagement in de publieke sector*

De Waal en Kerklaan (2004, p. 12) merken op dat methoden van prestatie-management en prestatie-meting die voor de private sector zijn ontwikkeld, goed toepasbaar zijn voor overheidsorganisaties. Bij resultaatgericht prestatie-management gaat het hier in de eerste plaats om het bevorderen van prestatiegericht gedrag, kortom, om verandering van de organisatiecultuur. Door prestatie-management kunnen doelstellingen eerder worden behaald; betere service aan burgers en bedrijven wordt geleverd als er efficiënter wordt gewerkt en nadruk wordt gelegd op het leveren van klantwaarde.

De Bruijn (2001) wijst erop dat de kwaliteit van veel overheidsprestaties moeilijk is te bepalen met behulp van prestatie-indicatoren. Aandacht voor kwantiteit verdrijft nogal eens die voor kwaliteit. Overheidsproducten zijn vaak meervoudig; zij doen recht aan verschillende waarden. Producten van de overheid komen dikwijls tot stand in samenwerking met anderen en zijn doorgaans met elkaar vervlochten.

Als eenzelfde product in verschillende contexten een verschillende betekenis kan hebben, geeft prestatie-meting een onjuist beeld van de werkelijkheid. Prestatie-meting is gemakkelijker als producten en processen eenduidig en gestructureerd zijn en als de doorlooptijd van processen kort is. Publieke prestaties worden door meerdere indicatoren afgedekt. Mogelijkheden voor prestatie-meting nemen af als partijen in de omgeving steeds andere (politieke) eisen stellen. Causaliteiten (relaties tussen inspanning en resultaat) zijn vaak onbekend, omstreden en niet objectief.

Performance management in de gezondheidssector wordt vooral toegepast op de productie en op financiën. Maar het gaat ook om de zorgresultaten. Walburg (2003, p. 34) verbindt prestatie-management met uitkomstenmanagement: het voortdurend verbeteren van zorguitkomsten van de best mogelijke zorgprocessen met het efficiëntste gebruik van hulpbronnen. Het gaat om voortdurend verbeteren van zorguitkomsten door zorgvuldig ontworpen *evidence based* zorgprocessen voor de beste prijs. De kern van uitkomstenmanagement is om teams van behandelaars te voorzien van informatie over de uitkomsten van de

door hen uitgevoerde zorgprocessen. Onder uitkomsten verstaat Walburg kenmerken van de patiënt die veranderbaar zijn als gevolg van een behandeling. Uitkomsten moeten de directe gevolgen van een interventie aangeven, maar ook die op langere termijn (2003, p. 35). Walburg ziet uitkomstenmanagement als een vorm van kwaliteitsmanagement. Het gaat om continu verbeteren van prestaties van de organisatie.

In het kader van het nwo-programma 'Kwaliteit van Zorg' is een aantal uitkomstenindicatoren tot stand gekomen voor verstandelijk gehandicapten, chronisch zieken en psychiatrische patiënten. Er wordt aan uitkomstenindicatoren gewerkt door het onderzoekscentrum Performance Management in de Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit. De ontwikkeling gaat van procesoriëntatie naar uitkomstenoriëntatie waarmee resultaatgericht werken wordt gestimuleerd.

1.2 Managementsystemen voor business performance

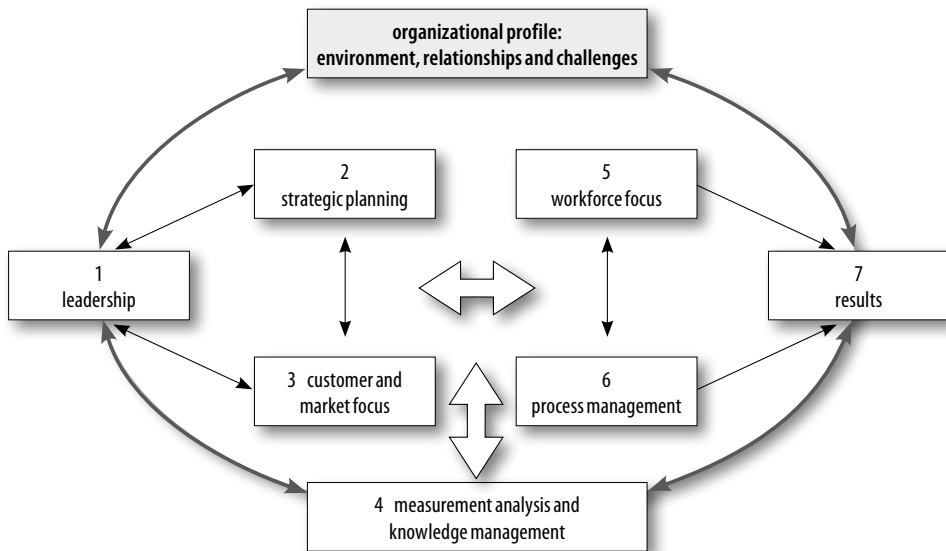
De meest toegepaste managementsystemen die business performance als uitgangspunt nemen, zijn: Baldrige, EFQM en de balanced scorecard. Minder bekend is het prism-model.

1.2.1 *Baldrige en EFQM*

Zowel het Amerikaanse Baldrige National Quality Program (Baldrige, 1987) als de European Foundation for Quality Management (EFQM, 1988) zijn gericht op het realiseren van excellente bedrijfsprestaties en resultaten. In Nederland heeft het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) een eigen aanpak op basis van EFQM ontwikkeld. Deze modellen hebben een grote invloed gehad op de theorie en praktijk van integraal kwaliteitsmanagement, gericht op het verbeteren van prestaties en resultaten in ondernemingen, non-profit- en overheidsorganisaties. Ik zal de belangrijkste overeenkomstige elementen van Baldrige en EFQM de revue laten passeren, omdat zij van grote betekenis zijn geworden voor business performance management.

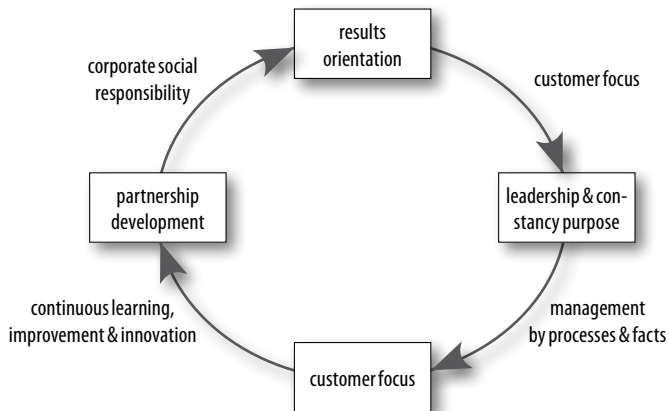
De criteria voor excellente prestatiedoelen die in het basisdocument van Baldrige worden genoemd zijn 'delivery for ever-improving value to customers and stakeholders, contributing to organizational sustainability, improvement of overall organizational effectiveness and capabilities and organizational and personal learning' (2007, p. 1). Zij zijn gebaseerd op een samenstel van kernwaarden en concepten: visionair leiderschap, klantgedrevenheid, lerend ver-

mogen in organisaties en bij mensen, waardering van medewerkers en partners, snelheid om te veranderen, focus op de toekomst, managen van innovatie, *management by fact*, nemen van sociale verantwoordelijkheid, systeembenadering van organisaties en voortdurende oriëntatie op scheppen van waarde en resultaten. Deze kernwaarden worden in het Baldrigemodel (zie fig. 1.1) in zeven categorieën ondergebracht. Thema's waarop prestatie(verbetering) is gericht zijn: producten en diensten, klantwaarde, financiën en markt, medewerkers, en *operational performance* van processen en leiderschap, goed bestuur en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er wordt vanuit de strategie van de organisatie evenwichtige aandacht besteed aan deze prestatiegebieden met het oog op de belangen van alle relevante stakeholders.



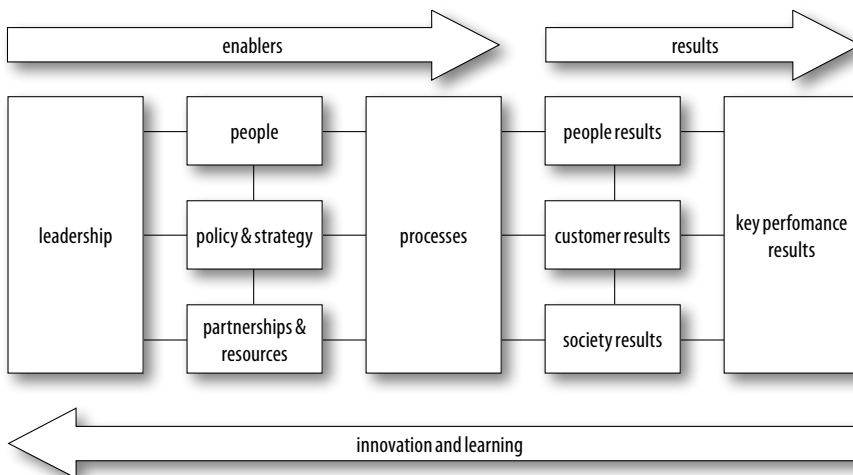
Figuur 1.1 Baldrige, Criteria for performance excellence framework. A systems perspective (Baldrige, 2007, p. 5)

Uitgangspunt voor excellente prestaties is resultaatgerichtheid. Dit leidt tot klantfocus, dat om leiderschap, continue doelgerichtheid en op feiten gebaseerd management van processen vraagt. Vervolgens zijn ontwikkeling van mensen en hun betrokkenheid, voortdurend leren, verbetering en vernieuwing, goede partnerrelaties en maatschappelijk verantwoord ondernemen nodig om tot excellente prestaties en resultaten te komen. In **figuur 1.2** is dit cyclisch geïllustreerd.



Figuur 1.2 *Fundamental concepts of excellence (EFQM, 2003, p. 4)*

In de brochure 'Introducing Excellence' (2003, p. 5) stelt EFQM: 'Excellent Results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, that is delivered through People, Partnerships and Resources and Processes.' In het EFQM excellence-model worden deze elementen bij elkaar gebracht in resultaat- en organisatiegebieden (zie fig. 1.3).



Figuur 1.3 *Het EFQM excellence-model (EFQM 2003, p. 5)*

Business performance management kan beide modellen hanteren om een organisatie systematisch te onderzoeken op haar vermogen om excellente prestaties te leveren. Dit geldt ook voor twee andere benaderingen: de *balanced scorecard* en het *prism-model*.

1.2.2 De balanced scorecard

Kaplan en Norton (1997, 2001, 2004) wijzen erop dat kennisgefundeerde activa, zoals *human capital*, databases, informatiesystemen, klantrelaties, merken, processen en cultuur belangrijk zijn geworden voor prestaties, resultaten en het competitieve succes van ondernemingen. Klassieke rapportagesystemen houden geen rekening met het meten en managen van waarde die door deze activa wordt gegenereerd. Processen van waardecreatie verschuiven van de inzet van tastbare naar niet-tastbare activa. Financiële resultaten zijn het gevolg van het leveren van optimale klantwaarde die wordt mogelijk gemaakt door doelmatigheid, kwaliteit en tijdigheid van bedrijfsprocessen met een goed afgestemde infrastructuur van ontastbare activa en capaciteit om te leren en te groeien.

De waarde van de ontastbare activa zit in hun functie en nut voor het realiseren van de bedrijfsstrategie. Hierbij hoort ook de capaciteit van het management om de organisatie zodanig in te richten dat de strategie ook kan worden uitgevoerd. Het gaat om de geschiktheid om de vereiste veranderingen te mobiliseren en te ondersteunen. Hiervoor is afstemming tussen *human capital*, *information capital* en *organisational capital* nodig. Human capital omvat alle kennis en vaardigheden die mensen in de organisatie ter beschikking hebben en die zij gebruiken in primaire, ondersteunende en managementprocessen. Informatiekapitaal bestaat uit systemen, databases en netwerken die informatie en kennis beschikbaar maken voor de organisatie.

De organisatie moet bereid en in staat zijn om de vereiste veranderingen uit te voeren die nodig zijn om de strategie te kunnen implementeren. Het organisatiekapitaal levert de capaciteit voor afstemming en integratie van human capital en informatiekapitaal op de tastbare fysieke en financiële activa, op elkaar en op de strategie. Een organisatie met een groot organisatiekapitaal kent een gedeelde missie en visie; haar strategie wordt breed ondersteund. Er is een gedeelde prestatiecultuur rondom de strategie. Kennis en informatie zijn voor iedereen toegankelijk en worden onderling gedeeld. Er is samenwerking onder elkaar in dezelfde richting. Leiderschap is motiverend en stimulerend om dit alles mogelijk te maken. Het gaat om cultuur, leiderschap, afstemming en teamwork.

De waarde van deze activa blijkt pas als hun gebruik bijdraagt aan verbetering van productiviteit en kwaliteit van de interne processen en vervolgens aan het verbeteren van klantwaardeproposities. Deze waarde kan meestal niet rechtstreeks in geld worden gemeten. Het is de capaciteit van menselijk kapitaal, informatiekapitaal en de kwaliteit van de organisatie zelf om de strategie van de organisatie te ondersteunen en te helpen uitvoeren.

Menselijk kapitaal, informatiekapitaal en organisatiekapitaal moeten een aanwijsbaar potentieel hebben en als het ware klaarstaan om door uitvoering van de strategie liquiditeiten te genereren door hogere omzetten en lagere kosten.

Waarde is contextueel. De waarde van een ontastbaar activum hangt af van de afstemming op de strategie. Bijvoorbeeld: training van medewerkers in TQM- en *six sigma*-technieken is waardevol voor een onderneming die een lage kostenstrategie heeft en minder voor een onderneming die op productleiderschap en innovatie is gericht.

Waarde is potentieel. De investeringslasten in een ontastbaar activum zijn een beperkte schatting van haar waarde voor de organisatie. Zo komt de waarde van een TQM-training van medewerkers pas tot haar recht wanneer de ingezette kennis daadwerkelijk leidt tot verbetering van productiviteit en kwaliteit die de klantwaarde zichtbaar ten goede komt.

Ontastbare activa zijn gebundeld. Als zij geïsoleerd zijn van de organisatie, haar strategie en van elkaar, hebben ze weinig te betekenen. Zo moet human capital effectief worden afgestemd op IT en op het veranderingsvermogen en de cultuur van de organisatie om bedrijfsprocessen effectief te kunnen verbeteren. Kaplan en Norton gebruiken hiervoor het begrip 'strategic readiness' of strategische gereedheid en slagvaardigheid. Het komt erop neer dat er effectieve afstemming zal moeten plaatsvinden tussen human capital, informatiekapitaal en organisatiekapitaal. Het gaat om het vermogen om ontastbare activa functioneel te maken voor de strategie-uitvoering en deze om te zetten in tastbare waarde in de interne processen die bij klanten waarde scheppen en uiteindelijk omzet en winst creëren. Beschikken over zo'n vermogen is op zich niet voldoende; dit vermogen moet geactiveerd worden in concrete verbeteringen van de interne processen. De beschikbaarheid over gekwalificeerd menselijk kapitaal, informatiekapitaal en organisatiekapitaal, zijn een *conditio sine qua non*. Deze ontastbare activa moeten effectief zijn voor waardescheppende interventies in interne processen. Bijvoorbeeld: gemotiveerde medewerkers en hoog competentieniveau van medewerkers zijn pas interessant als zij meer productiviteit en kwaliteit in de processen brengen waardoor klantwaarde en financiële resultaten worden gegenereerd. Een ander voorbeeld: kunnen beschikken over een CRM-systeem is noodzakelijk, maar nog niet voldoende om klantwaardemanagement te verbeteren. Daarvoor is het nodig dat het gebruik van CRM ertoe leidt dat selectie, benadering en onderhoud van klanten worden verbeterd.

De slagvaardigheid van human capital (*human capital readiness*) doorloopt enkele stappen. De vereiste competenties van individuele medewerkers die nodig zijn om de kritieke interne processen beter te kunnen uitvoeren, moeten worden geïdentificeerd. Kaplan en Norton wijzen op het belang van *strategic job*

families. Daarin zijn de functies ondergebracht waarvan de competenties de meeste invloed hebben. Het zijn als het ware kritieke functies die noodzakelijk moeten worden vervuld om tot verbetering van de interne processen te komen en om de strategie te kunnen uitvoeren. Vervolgens worden de competentieprofielen beschreven die deze functies vertalen in termen van vereiste competenties. Een competentieprofiel beschrijft kennis, vaardigheden en waarden die nodig zijn voor de bezetters van specifieke functies. De verschillen tussen aanwezige en vereiste competenties geven de competentiekloof aan. Ontwikkeling van human capital moet de kloof dichten door aantrekken en opleiden van personeel met de vereiste competenties.

De strategie van een onderneming geeft aan op welke wijze zij van plan is om waarde te scheppen voor haar aandeelhouders. Hierbij gaat het erom duidelijk te maken hoe ontastbare activa de waardecreatie ondersteunen. Kennis en technologie werken indirect op verbetering van productiviteit en verhoging van inkomsten. Bijvoorbeeld: training van medewerkers in TQM-methoden of six sigma-technieken leidt tot verbetering van proceskwaliteit en daardoor tot versterking van klanttevredenheid en klantloyaliteit met als gevolg meer omzet en meer winst.

Een organisatie moet de kritieke parameters van haar strategie voor het scheppen van waarde op langere termijn kennen en meten. In de balanced scorecard worden twee typen van indicatoren genoemd:

- 1 de *lag indicators*: financiële prestaties en klantwaardeproposities;
- 2 de *lead indicators*: interne processen die klantwaarde scheppen met de daarvoor vereiste leer- en groeicapaciteiten, zoals mensen (*human capital*), technologie (*information capital*) en organisatiecapaciteit (*organisational capital*).

Centraal in de aanpak van de balanced scorecard staan de oorzaak-gevolgrelaties die worden gekoppeld aan doelstellingen binnen de vier aandachtsgebieden. Bijvoorbeeld: investeren in opleiding en in IT leidt tot meer kennis en mogelijkheden om productiviteit en kwaliteit van bedrijfsprocessen te verbeteren waardoor betere waardepropositie voor klanten en meer klanttevredenheid tot stand komen en meer omzet en winst kunnen worden gerealiseerd. Deze relaties worden uiteengezet in de *strategy map* als een visuele weergave van de oorzaak-gevolgrelaties. De strategiekaart beschrijft systematisch de strategie om doelstellingen en maatstaven goed te kunnen managen en verbindt de strategieformulering met de strategie-uitvoering.

De strategiekaart voor een onderneming verschilt van die van een non-(for-)

profit- en publieke organisatie. Bij deze organisaties gaat het niet om financieel resultaat en aandeelhouderswaarde, maar hun prestatie betreft het bereiken van hun maatschappelijke missie met de sociale effecten en uitwerking daarvan op de samenleving. Strategie vraagt om evenwicht tussen tegengestelde krachten. Zo kunnen investeringen in ontastbare activa om groei en financiële prestaties op langere termijn te realiseren op gespannen voet staan met kostenbesparingen en financieel resultaat op korte termijn. De strategie moet evenwicht brengen tussen financiële prestaties op korte én langere termijn: tussen productiviteitsverbeteringen door kostenreducties nu en winstgevendende groei van de inkomsten straks.

Kerklaan (2003) omschrijft prestatie management als het proces waarin sturing en bijsturing van de organisatie naar de gewenste doelstellingen plaatsvindt. Vertrekpunt is de strategie van de organisatie die wordt geconcretiseerd in *strategy mapping* waarin de onderwerpen worden genoemd die voor de strategie belangrijk zijn en waarin de ambitie van de organisatie wordt geconcretiseerd. In de *performance dashboard* worden voor de strategische zoekvelden of thema's één of meer prestatie-indicatoren opgenomen en van een streefwaarde voorzien. Vervolgens worden activiteiten uitgezet om de streefwaarden te realiseren waarover wordt gerapporteerd. Indien nodig wordt bijgestuurd en worden nieuwe acties ondernomen (2003, p. 21). Kerklaan wijst erop dat het succes van prestatie management zit in het enthousiasmeren en in beweging zetten van de organisatie om systematisch de strategie uit te rollen en te realiseren.

1.2.3 Prism-model

Het is volgens Neely, Adam en Kennerley (2002) niet langer aanvaardbaar dat organisaties alleen focussen op de behoeften van aandeelhouders en klanten als zij op langere termijn willen overleven. De tijd is voorbij dat met slechts twee stakeholders – aandeelhouders en klanten – rekening moet worden gehouden. Er moet aan meerdere stakeholders waarde worden geleverd. Wil een organisatie overleven, dan zal zij zich rekenschap moeten geven van wat haar belangrijke stakeholders van haar verwachten. De relaties zijn wederkerig: de organisatie wil iets van haar stakeholders, maar die willen ook iets van de organisatie. Globalisering leidt ertoe dat stakeholders overal kunnen zitten. De druk om duurzaam en maatschappelijk verantwoord te ondernemen, het afleggen van horizontale (naar financiers en regelgevers) en verticale verantwoordelijkheid (in de keten), ook wel *compliance* genoemd, en de eisen van *governance* brengen een diversiteit aan stakeholders voor het voetlicht. Organisaties en hun stakeholders moeten zich ervan bewust zijn dat hun relaties wederkerig zijn.

Stakeholders verwachten prestaties van organisaties, maar omgekeerd moeten stakeholders ook bijdragen aan het succes van organisaties. Als de organisatie echte waarde wil leveren aan alle stakeholders, dan moet zij in staat zijn om strategie, processen en bekwaamheden op elkaar af te stemmen.

Neely c.s. biedt een holistisch kader voor het meten van prestaties: de *performance prism*. Het is een robuust en omvattend model om de uitdagingen van het managen van prestaties van organisaties beter aan te kunnen. Het integreert vijf thema's: tevredenheid van stakeholders, bijdragen van stakeholders, strategieën, processen en bekwaamheden. Prestatiemeting heeft betrekking op strategieën, processen en bekwaamheden en moet een antwoord geven op de volgende vragen:

- Wie zijn onze stakeholders (klanten, leveranciers, partners, werknemers, belangengroepen, wet- en regelgevers, financiers, aandeelhouders, vakbonden, organisaties van professionals, media, overheden) en wat verwachten en willen zij en wat bepaalt hun tevredenheid?
- Wat verwachten en willen wij van onze stakeholders? Op welke gronden bepalen zij hun steun en willen zij een relatie met ons aangaan? Belangrijk zijn hier de mate van klanttevredenheid, klantloyaliteit en klantwinstgevendheid. Dit geldt ook voor leveranciers (leverancierstevredenheid), medewerkers en andere belanghebbenden. Welke strategieën hebben we nodig om aan hun verwachtingen en behoeften te kunnen voldoen?
- Strategieën zijn de routes om specifieke doelen of de gewenste situatie te bereiken. De leiding van de organisatie stelt vast welke behoeften en eisen van stakeholders relevant zijn. De eisen en verwachtingen van stakeholders zijn het vertrekpunt voor hetgeen we moeten meten. We hebben metingen nodig om na te gaan of de gekozen strategieën daadwerkelijk zijn ingevoerd, of de strategieën goed zijn gecommuniceerd en of de strategieën werken zoals gepland.
- Welke primaire, ondersteunende en managementprocessen zijn aan de orde om de strategieën te kunnen uitvoeren? De primaire processen – door Kaplan en Norton interne processen genoemd – omvatten bedrijfsvoeringsprocessen, zoals¹ het ontwikkelen en in stand houden van relaties met leveranciers, de voortbrenging van goederen en diensten, distributie en levering van producten en diensten aan klanten en beheersen van risico's. Daarnaast zijn er klantmanagementprocessen: selectie, acquisitie² en behoud van klanten. Dan hebben we innovatieprocessen, zoals het identificeren van kansen voor producten en diensten, beheren van de onderzoeks- en ontwikkelingsportefeuille, ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en de introductie hiervan op de markt. Elke organisatie kent bovendien regel-

gevende en maatschappelijke processen op het gebied van milieu, veiligheid en gezondheid, arbeidsomstandigheden en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

- Welke bekwaamheden – mensen, praktijken, technologieën en infrastructuur – hebben we nodig om deze processen efficiënt en effectief te kunnen uitvoeren? Bekwaamheden zijn combinaties van mensen, praktijken en ervaringen, technologieën en infrastructuur die tezamen de capaciteit en geschiktheid van organisatie vormen om waarde te scheppen voor stakeholders.
- Over welke capaciteiten moeten we beschikken om de processen goed te kunnen uitvoeren? Het gaat om de combinatie en afstemming van mensen, technologieën, ervaringen, cultuur en organisatiestructuur.

Het gaat erom dat de prestatie-meetsystemen samenhangend, consistent en geïntegreerd zijn en dat alle relevante stakeholders erin aan bod komen. Neely c.s. wijst erop dat het niet altijd gaat om kwantitatief meten, maar om meten als een proces van het verwerven van inzicht bij het management. Prism geeft een kader aan waarin zo'n proces kan worden gegoten.

Neely c.s. levert kritiek op de balanced scorecard, omdat daarin voor medewerkers, eindgebruikers, leveranciers, regulerende instanties, lokale gemeenschappen en andere belangengroepen geen plaats is. De balanced scorecard beperkt het aantal stakeholders tot financiers en klanten. De aanpak van de Baldrige Award en de EFQM gaat hierin verder; zij besteden wel aandacht aan meerdere stakeholders.

1.3 Organisaties en hun prestaties

Prestaties in organisaties kunnen worden gemeten. Business performance management vraagt hierom.

1.3.1 De organisatie als transformatiemodel

De organisatie kan worden voorgesteld als een *input-throughput-output* systeem waarin transformatieprocessen (*throughput*) plaatsvinden. Dit gebeurt in activiteiten die zijn gericht op de omzetting van inputs in outputs. Input gaat over de middelen die worden gebruikt voor het maken en leveren van goederen en diensten. Activiteiten in de processen zijn betrokken op de inspanningen en werkzaamheden bij de omzetting van input in output of dat wat de organisatie voortbrengt aan goederen en diensten. Outcome is het effect of de werking van

de output en relateert prestaties aan eerder geformuleerde doelstellingen. Output krijgt pas betekenis als het wordt gerelateerd aan outcome; het uiteindelijke beoogde, maar verder gelegen effect. Expliciteren van de relaties tussen output en outcome is lastig. De beoordeling van de outcome draagt voor overheidsorganisaties meestal een politiek karakter. Output en outcome gaan over resultaten. Bij complexe organisaties is de relatie tussen input en prestatie (resultaat) en tussen throughput en prestatie moeilijk te traceren.

Prestaties komen voort uit de dagelijkse activiteiten van mensen in de organisatie die kosten en opbrengsten met zich meebrengen bij het voortbrengen van goederen en diensten die waarde moeten opleveren voor de klanten, afnemers en gebruikers. In feite is Michael Porters waardeketen een prestatieketen. Als we de waardeketen als uitgangspunt nemen, kunnen we nagaan welke activiteiten bijdragen aan prestaties in termen van opbrengsten minus kosten van deze activiteiten. Activity Based Costing is hiervoor een methode. We kunnen ook per klant of klantcategorie nagaan wat zij kosten en wat zij opleveren: *customer profitability analysis*.

1.3.2 Prestatiemeting: waar gaat het over?

Prestatiemeting kwantificeert de resultaten van voorbijgeen en actuele acties en activiteiten die zijn gericht op het realiseren van vooropgestelde doelstellingen: het effectiever en efficiënter dan de concurrenten bevredigen van de behoeften van hun stakeholders en van hun eigen behoeften. 'Performance ... is the process of quantifying past action, where measurement is the process of quantification and past action determines current performance. Organizations achieve their defined objectives – that is, they perform – by satisfying their stakeholders and their own wants and needs with greater efficiency and effectiveness than their competitors. A performance measure can be defined as a parameter used to quantify the efficiency and/or effectiveness of past action' (Neely, Adam & Kennerley, 2002, p. xii-xiii).

Het gaat hier om twee fundamentele aspecten van prestatie:

- 1 effectiviteit (extern), zoals productbetrouwbaarheid dat klanttevredenheid oplevert;
- 2 efficiency (intern), zoals verlaging van productiekosten door reductie van foute producten en daarmee van garantieclaims.

Effectiviteit betreft de mate waarin aan de verwachtingen van de stakeholders wordt voldaan en de mate waarin de eigen doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. Efficiency is een maatstaf van hoe economisch de orga-

nisatie met haar hulpbronnen omgaat bij het leveren van een bepaald niveau van tevredenheid van de stakeholders. Kortom: het niveau van prestatie is een functie van de effectiviteit en van de efficiency van de acties die worden ondernomen. Prestatie-indicatoren van input en throughput (activiteiten in processen) betreffen de efficiëntie van de bedrijfsvoering; worden de juiste productiemiddelen doelmatig benut en worden de juiste activiteiten in de processen doelmatig uitgevoerd? KSF's en KPI's van output en outcome gaan over de doeltreffendheid: worden de juiste producten geleverd en hebben zij de gewenste werking? Kort en bondig: we hebben KSF's en KPI's over doeltreffendheid (*doing the right things*) en over doelmatigheid (*doing the things right*).

Prestatiemeting is een vorm van outputsturing. Metingen worden gedaan aan de hand van procesgegevens: inputs, toestandsvariabelen en outputs. Zij kunnen financieel en in fysieke eenheden worden uitgedrukt. Om inzicht te krijgen in de geleverde prestaties in het proces is het noodzakelijk om de verzamelde gegevens te relateren aan normen. Prestatie-indicatoren hebben betrekking op efficiency (norm input/werkelijke input), op effectiviteit (werkelijke output/norm output), procesparameter (werkelijke toestandsvariabele), productiviteit (werkelijke output/werkelijke input), bezettingsgraad (werkelijke input/norm input). Toestandsvariabelen gaan over de throughput en geven aan welke waarde relevante grootheden hebben, zoals voorraadhoogte en doorlooptijd.

Meyer (2002, p. 21) maakt onderscheid tussen enkelvoudige en meervoudige, externe en interne prestatie maatstaven. Ik geef hieraan een invulling (zie tabel 1.1).

Tabel 1.1 Typen prestatie maatstaven

	externe maatstaf	interne maatstaf
enkelvoudige maatstaf	aandeelhouderswaarde	operationele efficiency
meervoudige maatstaf	klanttevredenheid	medewerkertevredenheid

Prestatiemeting stelt ons in staat om te oordelen over het functioneren van de organisatie in relatie tot beleid en uitvoering. We leren wat we goed doen en wat kan worden verbeterd en vernieuwd. Het maakt duidelijk welke producten tegen welke kosten worden geleverd. Het stelt ons in staat om verantwoording af te leggen en het versterkt de externe oriëntatie. Prestatiemeting betekent dat een organisatie doelstellingen, ambities en prestatie-indicatoren vaststelt en de termijn waarbinnen die moeten worden gerealiseerd.

1.3.3 De mantra van het meten

Prestatie-indicatoren zijn gericht op het vastleggen van de prestatie van activiteiten en objecten die worden vergeleken met de daaraan toegekende streefwaarde. Bijvoorbeeld: de doorlooptijd van een proces wordt gemeten en vastgesteld op 1 uur en vergeleken met een streefwaarde of norm van 50 minuten. Of: het aantal klachten mag niet hoger zijn dan 1%; in de praktijk wordt vastgesteld dat het 2% is. De prestatie-indicator wordt per doelstelling eenduidig gedefinieerd en gekwantificeerd. Een prestatie maatstaf of -indicator is een parameter die effectiviteit en efficiency moet kwantificeren. Bijvoorbeeld: het niveau van klanttevredenheid, gebaseerd op data over waardeaspecten zoals productkwaliteit, aftersaleservice, op tijd leveren en prijs.

Een prestatie-meetsysteem roept de volgende vragen op:

- Object: wat meten we en hoe noemen we het?
- Doel: is er duidelijkheid voor alle betrokkenen wat er met de meting wordt beoogd?
- Relatie: is er een verankering in of relatie met strategische doelen?
- Maatstaf: wat is de maatstaf/formule? Hoe wordt zij uitgedrukt: kwantitatief of kwalitatief?
- Streefwaarde of norm: dit is een gekwantificeerde doelstelling. Wat is de streefwaarde? Op welk niveau van prestatie wil men komen? Wat is de vergelijkingsmaatstaf? Waaraan wordt de streefwaarde ontleend: best practices, minimale prestatie voor *licence to produce/deliver*, benchmarking? Behalve de norm worden regelgrenzen vastgelegd; zij geven aan hoe ver van de norm mag worden afgeweken alvorens corrigerende maatregelen worden genomen. Normen moet intern en extern aanvaardbaar, duidelijk en haalbaar zijn.
- Frequentie: met welke frequentie meten we?
- Bron: wat is de bron voor gegevens?
- Eigenaar: wie meet er en wie is er verantwoordelijk voor de uitkomsten en voor de acties die worden ondernomen? Wie is de eigenaar en handelt er?
- Gebruik en nut: wat doen we ermee? Welke activiteiten worden er verricht zodat de prestatie verbetert? De beslisser moet met de metingen kunnen werken.
- Comptabiliteit: het meetsysteem moet aansluiten op de bestaande dataorganisatie, of deze moet aan het meetsysteem worden aangepast.
- Vergelijkbaarheid: metingen moeten vergelijkbaar zijn met andere organisaties en andere tijdstippen.
- Rendement: de baten van de metingen moet de kosten overtreffen.

Voor een goede meting gelden de volgende eisen:

- Relevantie: we meten de juiste activiteit of het juiste object.
- Validiteit: metingen moeten de werkelijke prestaties weergeven. Dit vereist goede definiëring van de prestatie-indicatoren en van de daaraan ten grondslag liggende meetpunten en metingen. De geldigheidsduur van de metingen moet worden bepaald.
- Betrouwbaarheid: de meting is persoons-, situatie- en tijdonafhankelijk en er is consistentie.
- Toegankelijkheid: we hebben de beschikking over de juiste gegevens.
- Helderheid: de meting is niet multi-interpretabel door verschillende personen.
- Actiegerichtheid: de uitkomst van de meting leent zich voor ontwikkelen van acties en activiteiten.
- Tijdigheid: analyse en interpretatie zijn op tijd beschikbaar.
- Kosten: de kosten van de meting zijn bekend, planbaar en beheersbaar.
- Perversiteit: de meting leidt niet tot ongewenst gedrag of disfunctionele acties.

1.3.4 *Kritieke succesfactoren van prestatiemeting*

De functies van prestatiemeting zijn volgens Meyer (2002, p. 6-8) terugblikken, vooruitkijken, top-down uitrollen, bottom-up communiceren, vergelijken, motiveren en belonen. Prestatiemeting moet robuust en stabiel zijn, de maatstaven moeten voor meerdere organisaties geldig zijn, zij moeten een lange levensduur hebben en consistent zijn. Bovendien moet het toepasbaar zijn voor koppeling aan beloningen; verschillen in beloningen moeten kunnen worden gelegitimeerd aan de hand van gemeten prestaties.

Het ontwikkelen van een prestatie-meetsysteem is een opgave, maar het implementeren en effectief gebruiken is een andere opdracht. Er zijn talrijke barrières om goed te kunnen meten. Kritieke succesfactoren voor effectief gebruik van prestatiemeting zijn cultuur, mensen, technologie en regelgeving. Er moet in de organisatie een geschikte cultuur voor prestatiemeting zijn. Deze uit zich in een permanente belangstelling van het management. Metingen moeten zijn verbonden met de strategie. Acties moeten in lijn met de metingen zijn. Er moet belangstelling zijn voor niet-financiële metingen en voor andere stakeholders dan aandeelhouders. De mensen moeten een adequate training in gebruik van het meetsysteem hebben en over vaardigheden beschikken om met het meetsysteem te kunnen omgaan. IT-ondersteuning is noodzakelijk voor een goed functionerend prestatie-meetsysteem. Er moet bij het samenstellen van de prestatie-indicatoren vaak rekening worden gehouden met wettelijke criteria en regelgeving.

1.3.5 Vragen bij meten van performance

Meyer (2002, p. 1-5) stelde de vraag of we de prestaties van een onderneming wel accuraat kunnen meten. 'What you measure is what you get.' Als je niet kunt meten wat je wilt, dan krijg je ook niet wat je wilt. Hij verwijst naar drie dilemma's:

- 1 We willen weten en meten hoe ondernemingen en personen in de toekomst zullen presteren, maar we kunnen alleen maar weten hoe zij in het verleden hebben gepresteerd. Prestaties in het verleden zijn geen garanties voor prestaties in de toekomst.
- 2 Organisaties zijn complex en hanteren vele prestatie maatstaven die niet altijd consistent ten opzichte van elkaar zijn. Wat we op het ene niveau meten, is niet hetzelfde als wat we op het andere niveau meten. Prestaties van een businessunit zijn niet de optelsom van de prestaties van functionele afdelingen in die businessunit. We stoten hier op *the fallacy of the wrong level*.
- 3 Er is een kloof tussen wat we willen meten en wat we kunnen meten. Dit komt doordat er een probleem is met *construct* validiteit: bestaat er wel zoiets als 'organisatieprestatie'? Het is geen enkelvoudig begrip. Daar komt bij dat performance vaak wordt verward met performancemaatstaven. Dit heeft te maken met het probleem van valide (geldig) en betrouwbaar indiceren.

Meyer onderscheidt vier typen van prestatie maatstaven:

- 1 maatstaven die betrekking hebben op de marktwaarde van een onderneming en haar onderdelen. We treffen deze aan bij *value based management*, aandeelhouderswaarde of *total shareholders return* (TSR) en *economic value added* (EVA);
- 2 financiële maatstaven, zoals *return on investment* (ROI);
- 3 kostenmaatstaven: *activity based costing* (ABC);
- 4 niet-financiële maatstaven, zoals klanttevredenheid.

Meyer wijst op de oorzaken waarom prestatie management moeilijk is. Er is nogal eens sprake van een gebrekkige afstemming van strategisch en operationeel niveau, waardoor de strategische doelstellingen niet (goed) zijn omgezet in operationele doelstellingen. Dit leidt tot onvoldoende duidelijkheid en communicatie over de te behalen doelstellingen tussen managers en medewerkers, met als gevolg onvoldoende zicht op resultaten, efficiency en effectiviteit van werkzaamheden en het ontbreken bij medewerkers om zich verantwoordelijk te voelen en in te zetten voor het behalen van de gewenste resultaten. Als normering van prestatie-indicatoren ontbreekt en er geen streefwaarden zijn vastgelegd, is het onmogelijk om vast te stellen of de organisatie goed presteert. Aan de meetinstrumenten moeten acties worden verbonden om tot verbeteringen te komen.

Prestatiemanagement is suboptimaal als er onvoldoende ruimte is voor gesprekken met een medewerker over beoordeling van prestaties en resultaten, en als er weerstand en angst voor meten van prestaties bestaat en men een bijlagesdag vreest als prestaties transparant worden.

Managementinformatie is overwegend op het verleden gericht en niet of te weinig in de toekomst te bereiken resultaten. Zij is vaak niet geïntegreerd in de dagelijkse activiteiten, versnipperd en ontoegankelijk voor medewerkers. Een veelvoorkomend probleem is dat een (balanced) scorecard wordt ingevoerd en er geen verbeterinitiatieven worden genomen. Het klakkeloos overnemen van een aanpak van een andere organisatie zonder kritische bezinning kan tot grote frustraties leiden.

1.3.6 'Running down' van prestatiemeting

Een bruikbare prestatie maatstaf moet in staat zijn om goede en slechte prestaties van elkaar te onderscheiden; zij moet verschillen in prestaties kunnen aantonen. Prestatiemaatstaven verliezen geleidelijk hun vermogen om goede en slechte prestaties van elkaar te onderscheiden; dit noemt Meyer (2002) *running down* van prestatiemeting. De oorzaken hiervan zijn gelegen in de leereffecten die van prestaties zelf uitgaan: positieve leereffecten, maar ook perverse leereffecten. En door selectie van prestatie maatstaven, onder meer door wegdrukken van onwielgevallige maatstaven en door sociale consensus ten aanzien van welke maatstaven het gemakkelijkst en breed worden aanvaard, ook al hebben ze weinig betekenis. Dit zien wij als ritualisering van meten: meten omwille van meten en omwille van het demonstratie-effect.

Er is van positief leren sprake als de werkelijke of feitelijke prestaties steeds dichterbij de norm of streefwaarde komen; men leert van fouten en tekortkomingen om tot betere prestaties te komen. De feitelijke prestatie en de streefwaarde convergeren door voortdurend verbeteren. Meyer (2002) illustreert dit positieve leereffect met enkele empirische situaties. Bijvoorbeeld: convergentie van prestaties en streefwaarde bij kostenreductie in ziekenhuizen, waar de ligduur van patiënten in goede en minder efficiënt werkende ziekenhuizen in de loop der jaren steeds dichterbij elkaar komt ten gevolge van leren van de best practices en benchmarking. Een ander voorbeeld: de variantie van de kwaliteit van auto's neemt af; het aantal defecten van verschillende merken komt dichterbij elkaar ten gevolge van het feit dat alle producenten werken met bewezen kwaliteitsverhogende productiemethoden. Dit betekent dat het prestatiever-schil tussen zogenaamde 'goede' en 'slechte' ziekenhuizen en autoproducenten steeds kleiner wordt. Dit verschijnsel van prestatieconvergentie wordt ook wel *organizational isomorphism* genoemd. Als de varianties steeds kleiner worden

en de feitelijke prestatie gelijk is of dicht bij de streefwaarde komt, gaat men op zoek naar nieuwe prestatie maatstaven die op een andere manier goede en minder goede prestaties kunnen vastleggen.

Perverse leereffecten betreffen interventies van managers en medewerkers als zich (grote) verschillen tussen werkelijke prestatie en streefwaarde voordoen, met name door het manipuleren en knoeien met de werkelijke prestatie of door prestaties te meten van weinig ter zake doende activiteiten. Het is gemakkelijker om hoge prestatiescores te meten bij eenvoudige prestaties. We zien dit bij prestatiecontracten in de dienstverlening. Bijvoorbeeld: de politie bekeurt fietsers met geen of slechte verlichting op hun fiets en behaalt daarmee het aantal bekeuringen dat moet worden gehaald in een prestatiecontract.

Een ander manier van pervers gebruik is door alleen goed presterende eenheden te volgen en de slecht presterende eenheden uit te sluiten, zodat de gemiddelde prestatie hoog is. Bijvoorbeeld: een school noteert een hoge prestatiescore op eindexamens door minder goed presterende leerlingen voortijdig te verwijderen. Onderdrukking van prestatie maatstaven gebeurt wanneer de kloof tussen hoge en lage prestaties niet wordt verkleind door positieve leereffecten en men dan besluit om die betreffende maatstaf niet langer te gebruiken.

Metten en belonen van prestaties kan strategisch gedrag uitlokken (*gaming the numbers*). Optimaliseren van het productieproces kan leiden tot bevorderen van *cash cows*, die veel geld genereren waardoor innovatie wordt geblokkeerd. Een andere vorm van perversiteit is het optimaliseren van de input die zo weinig mogelijk throughput vereist om de gewenste output te verkrijgen (*counseling out*). De organisatie behoeft minder inspanningen te verrichten om een gewenste output te realiseren.

Ondernemingen gaan op zoek naar nieuwe en andere maatstaven ingeval prestatie maatstaven onderhevig zijn aan running-downeffecten. Om ervoor te waken dat deze nieuwe maatstaven te veel lijken op de oude maatstaven, zal men op zoek gaan naar geheel andere maatstaven die niet gecorreleerd zijn met de oude. Als de nieuwe maatstaven lijken op de oude, dan zal ook hier het running-downeffect gaan optreden. Ze geven bovendien geen nieuwe informatie.

Prestatiemeting kan tot gevolg hebben dat benchmarking wordt bemoeilijkt en samenwerking wordt geblokkeerd, omdat men geen kennis en ervaring wil delen. Prestatiemeting is bedoeld om productiviteit te belonen. Het kan ertoe leiden dat productiviteit wordt bestraft, bijvoorbeeld als iedereen gelijk wordt beloond, ondanks verschillen in individuele prestaties. En als het budget bij hogere prestaties hetzelfde blijft, of zelfs wordt verlaagd. Systemen van prestatie meting hebben de neiging na verloop van tijd te bevriezen. Veranderingen ervan zijn lastig; het betekent dat objecten, indicatoren en procedures opnieuw moeten worden vastgesteld. Een prestatie meetsysteem heeft ook een politieke

dimensie en weerspiegelt vaak veranderende machtsverhoudingen. Wil een prestatie-meetsysteem haar functie goed kunnen vervullen, dan moet het stabiel zijn. Echter een bevroren systeem biedt steeds minder uitdaging en betrokkenen worden handiger in het ontwijken van de werking van het systeem.

1.3.7 *Prestatiemeting en professionals*

De Bruijn (2001) heeft erop gewezen dat prestatie-meting op gespannen voet staat met professionele overwegingen. Hier is de professionele autonomie versus verantwoording voor prestaties aan bestuurders en managers in het geding. Productiecijfers zeggen niet veel over professionaliteit en kwaliteit van de prestatie.

Prestatiemeting in professionele organisaties is problematisch omdat zij geen producten leveren, maar een aantal plichten binnen vastgelegde waarden vervullen. Prestatiemeting kan een vertekend beeld geven van de professionele prestaties door een te sterke focus op specifieke indicatoren. Naarmate prestatie-meting meer het instrument wordt van beheer, wordt het minder gezaghebbend voor de professional. Hoe sterker het hiërarchisch gebruik van het systeem, hoe minder effectief het zal zijn. De professionals zullen zich aan de werking van het systeem onttrekken. Een prestatie-meetsysteem kan snel leiden tot ritualisering waarachter bestuurders en professionals zich verschuilen om de vreedzame co-existentie te bewaren.

Prestatiemeting bij professionalisering is armoedig: het primaire proces vergt expertise die moeilijk te standaardiseren is. Professionele activiteiten zijn meervoudig en moeten recht doen aan meerdere waarden of belangen. Professionals hebben veel interactie met hun omgeving die niet direct is terug te brengen naar meetbare prestaties. Professionalisering is een dynamisch proces; er wordt steeds nieuwe expertise gecreëerd waardoor prestatie-maatstaven aan slijtage onderhevig zijn. Professionele expertise en vaardigheden zijn moeilijk overdraagbaar en bevatten veel *tacit knowledge* die moeilijk is onder te brengen in prestatie-maatstaven. Deze factoren kunnen ertoe leiden dat professionals een prestatie-meetsysteem opportunistisch gaan gebruiken.

Het is moeilijk – zo niet onmogelijk – om outcomes in een systeem van prestatie-meting onder te brengen. Men kan de professional niet verantwoordelijk stellen voor de outcome, omdat hij deze slechts ten dele kan beïnvloeden. Maar ontkoppeling van output en outcome is ook niet goed. Het risico is dan dat de professional zijn productie draait, zonder dat er aandacht is voor de betekenis ervan voor de outcome.

1.3.8 *Onderliggende waarden en disfuncties van prestatiemeting*

Prestatiemeting is ingebed in contractuele waarden. Het prestatiedenken is ingebed in de waarden van *fairness* en billijkheid. Wijzigen van het meetsysteem kan alleen maar in onderling overleg. Er moet bescherming zijn tegen willekeur. Prestatiemeting moet zijn gebaseerd op vertrouwen. Bestuurder en professional moeten zich ervan bewust zijn dat prestaties in een netwerk van afhankelijkheden tot stand komen.

Prestatiemeting is een onderdeel van een contractuele relatie tussen bestuurder en professional, in plaats van een hiërarchische relatie. Er moet overeenstemming zijn over de functies van de metingen en voor welke fora zij dienen. Er moet goed overleg zijn tussen bestuurder en professionals over de definities van producten, van prestatie-indicatoren en over hoe er wordt gemeten en beoordeeld.

Prestatiemeting wordt pas levendig wanneer de relatie wordt gelegd tussen producten en het proces van voortbrenging van deze producten. Bestuurders geven de voorkeur aan prestatiemeting van producten; professionals aan processen. Procesmeting krijgt betekenis door koppeling aan productmeting. Door product en proces op elkaar te betrekken, wordt voorkomen dat procesmeting ontaardt in een zinloos debat tussen bestuurder en professional. Processen veranderen voortdurend door nieuwe kennis: leren komt in procesverbetering en -vernieuwing tot stand.

1.4 **Het halo-effect in prestatie management**

Rosenzweig (2007) vraagt zich af waarom het zo moeilijk is om vast te stellen welke factoren tot goede prestaties leiden. Het gaat om een wetenschappelijke vraag die luidt: wat gebeurt er daar, als ik hier iets doe? Bijvoorbeeld: wat gebeurt er met de omzet of de winst als een bedrijf dit of dat doet? Waarom zijn er geen betrouwbare antwoorden op deze vraag, ondanks veel onderzoek en vele publicaties? Rosenzweig stelt dat de meeste managementboeken weliswaar een antwoord op de vraag geven hoe goede resultaten worden bereikt, maar veelal blijven zij in verhalen steken en ontbreken de strakke regels en de logica van de wetenschap. Er is nogal eens sprake van pseudowetenschap; beschrijvingen zijn gekleurd door het verhaal dat men wil vertellen. Hoogte- en dieptepunten worden overdreven en prestaties worden in simpele zinnen verklaard om een beter verhaal te krijgen. We moeten vaststellen – zo meent Rosenzweig – dat we niet precies weten waaruit goede prestaties voortkomen. Daarom wordt er gewerkt met zogenaamde succesverhalen om te duiden wat er is gebeurd waarbij be-

drijfssuccessen worden toegeschreven aan unieke kwaliteiten van een bepaalde persoon. In goede tijden scheppen we dan helden; in slechte tijden zoeken we een zondebok.

Rosenzweig noemt een aantal misvattingen in onderzoek naar de wijze waarop excellente prestaties tot stand komen. Zo zijn veel onderzoeken beperkt omdat zij zich verdiepen in één enkele verklaring voor de bedrijfsresultaten en andere mogelijke verklaringen buiten beschouwing laten. We moeten ons ervan vergewissen dat vele factoren bijdragen aan de bedrijfsprestaties en dat het moeilijk is om precies na te gaan hoeveel is te danken aan de ene factor en hoeveel aan de andere. Daar komt bij dat er meestal sprake is van interventie van een derde variabele, waardoor het verband tussen twee factoren kan wegvallen als een derde factor wordt geïntroduceerd. Bijvoorbeeld: er is een correlatie tussen het aantal academici in een bedrijf en het aantal succesvolle producten. Dit gaat niet meer op als de omvang van het bedrijf wordt meegenomen: grotere bedrijven hebben in de regel meer academici en hebben vaak meer succesvolle producten dan kleinere bedrijven.

Een andere valkuil is het afleiden van oorzakelijkheid uit correlaties. Correlatie betekent nog geen causaliteit, bijvoorbeeld een statistisch verband tussen medewerkertevredenheid en prestaties is nog geen oorzakelijk verband. Is tevredenheid de oorzaak van goede prestaties of zijn goede prestaties de oorzaak van tevredenheid? Rosenzweig wijst erop dat in onderzoek er vaak gegevens op een bepaald tijdstip worden vergaard, maar een correlatie op zich verklaart nog niets. Correlaties kunnen beter worden verklaard door gegevens op verschillende tijdstippen te verzamelen, zodat het effect van een specifieke variabele op de prestatie duidelijker geïsoleerd kan worden. Dit vraagt om longitudinaal onderzoek dat meestal ontbreekt.

Spraakmakende verhalende boeken over prestatie management zijn *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (1982), vertaald als *Excellente ondernemingen*, van Tom Peters en Robert Waterman en *Built to last: Successful habits of visionary companies* (1994), vertaald als *Gebouwd voor de toekomst*, van James Collins en Jerry Porras.

Volgens Rosenzweig hebben Peters en Waterman alleen bedrijven genomen die op een bepaald moment goed presteerden; zij worden beschreven in termen van praktijken die bijdragen aan goede prestaties. Minder presterende bedrijven werden niet onderzocht. Maar na verloop van tijd bleek een aantal bedrijven – met dezelfde praktijken – minder of niet goed te presteren. Als je alleen goed presterende bedrijven onderzoekt, kun je daaruit nooit factoren afleiden die onderscheid maken tussen goede en minder goede bedrijven. Gegevens

werden bovendien niet verzameld op een manier die volstrekt onafhankelijk van de prestatie is. Als je beweert de elementen te hebben gevonden die tot succes leiden, bijvoorbeeld de aspecten van het zogenaamde 7 S'en-model, moet je ook kunnen verklaren waarom die bedrijven na verloop van tijd slechter presteren. Als de principes in *Built to last* van Collins en Porras tijdloos zijn en een duurzame verklaring van prestaties vormen, mogen we verwachten dat dezelfde bedrijven later ook nog goed presteren. Er werd slechts op één moment gekeken naar de prestaties, waardoor de effecten van bepaalde praktijken op termijn niet zichtbaar werden.

De prestaties zijn volgens deze auteurs gebaseerd op enkele principes: een sterke kernideologie als leidraad voor beslissingen en gedrag, een sterke bedrijfscultuur, ambitieuze doelen die mensen inspireren en de ontwikkeling van mensen in het bedrijf zelf. Voorts: scheppen van een sfeer van experiment, bereidheid om risico's te nemen en aanzetten tot uitmuntendheid. Wat volgens Collins en Porras bepalende factoren waren voor duurzame prestaties – sterke cultuur, inzet voor excellentie – zijn voor Rosenzweig naar alle waarschijnlijkheid niets meer dan vermoedens op basis van al bereikte prestaties.

Hij wijst erop dat conclusies uit voornoemde publicaties niet zomaar kunnen worden gegeneraliseerd. Dit betekent dat we tegen de kwaliteitscriteria van onderzoek aanlopen. Hoe staat het met de validiteit? Of meten we wat we zeggen te meten? Hoe is het gesteld met de betrouwbaarheid of onafhankelijkheid van waarnemingen en met de generaliseerbaarheid? Gelden de uitkomsten ook voor een bredere populatie en is er geen sprake van selectiviteit? De pretentie van generaliseerbaarheid leidt ertoe dat we tijdloze en universele antwoorden zouden hebben die voor elke organisatie opgaan.

De blauwdruk voor duurzame groei blijkt grotendeels een misvatting. Over een aantal jaren blijken duurzame prestaties van de onderzochte ondernemingen niet het dominante patroon te vormen. Er is eerder sprake van stijgingen en dalingen, van groei en terugval. Het gouden bedrijf dat voortdurend beter presteert dan de markt heeft nooit bestaan. De feiten leren ons dat succes vergankelijk is en dat de meeste bedrijven die in het verleden goed presteerden, in de toekomst niet boven het gemiddelde van de markt zullen komen.

Peters en Waterman en Collins en Porras gaan uit van factoren die duurzaam succes zouden verklaren. Gelet op de continue dynamiek in de wereldeconomie is duurzaam succes op basis van dezelfde formule een illusie. Alle gevonden verbanden zijn contingent of afhankelijk van de situatie. Succes is afhankelijk van de wisselende omgevingsfactoren. Het is mogelijk dat een bedrijf geen

succes boekt ondanks een robuuste strategie, sterk leiderschap, enthousiaste medewerkers en een prestatiegerichte cultuur.

Successen zijn tijdelijk omdat er andere ondernemingen zijn die sneller zijn met nieuwe manieren van zakendoen, met nieuwe producten en nieuwe diensten op de markt komen.

Innovatie haalt bestaand succes onderuit! Het dominante patroon is niet stabiliteit of duurzaamheid, maar de voortdurende storm van creatieve vernietiging, waar Schumpeter het over heeft in zijn *Capitalism, socialism and democracy* (1942). Bedrijven ondergaan vaak een terugval na een periode van uitstekende prestaties. Succes wordt in een vrije markt uitgehold door de eroderende werking van imitatie, concurrentie en ontvreemding. Concurrenten imiteren de succesrecepten, nieuwe bedrijven betreden de markt, adviesbureaus verspreiden de best practices. Medewerkers en managers verhuizen van het ene naar het andere bedrijf en nemen kennis mee.

In een markteconomie worden de prestaties van het ene bedrijf altijd beïnvloed door de prestaties van andere bedrijven. Prestaties zijn nooit absoluut, maar steeds relatief. Het succes wordt mede bepaald door wat concurrenten doen. Bovendien kan een bedrijf dezelfde principes en methoden hanteren als het andere bedrijf en toch minder prestaties leveren en niet succesvol zijn. Succes en mislukking vinden altijd plaats in een concurrentieomgeving. Een bedrijf kan absoluut voor zichzelf verbeteren maar in vergelijking met concurrenten toch achteropraken. Het gaat er niet om dat je het goed doet, maar dat je het beter doet dan de concurrenten. Daarom moeten we weten wat andere relevante bedrijven presteren.

Van belang is de intensiteit van de concurrentie, de omvang en het marktaandeel van de concurrenten, marktconcentratie, regelgeving, groeitempo van de markt en opkomst van nieuwe toetreders in het oog te houden. Daarom is het niet juist dat een bepaalde succesvolle aanpak altijd tot de beste prestaties zal leiden. Als prestaties minder worden, zal het moeilijker worden een objectieve verklaring te vinden. Retrospectieve zelfrapportage – managers zelf vragen wat de oorzaak is van teruggang – wordt doorgaans beïnvloed door de prestaties zelf.

Een veelvoorkomend verschijnsel in onderzoek naar prestaties en resultaten is het zogenaamde halo-effect. Dit is een soort vuistregel waarmee mensen een inschatting maken over dingen die moeilijk rechtstreeks te beoordelen zijn, waarbij we ons richten op informatie die relevant is, tastbaar is en objectief lijkt. We baseren daarop ons oordeel over andere kenmerken die vager of minder eenduidig zijn. Uit een algemene indruk worden dan conclusies over specifieke eigenschappen getrokken. Het is een manier om een samenhangend, eensluidend, duurzaam beeld te creëren en de cognitieve dissonantie te verminderen.

Bijvoorbeeld: iPod wordt door consumenten hoog gewaardeerd. Dit heeft positieve effecten op Apples andere producten die dan ook wel goed zullen zijn. Een voorbeeld uit de automobielbranche is dat wanneer een bepaald type auto er positief uitspringt, er wordt verondersteld dat alle andere typen van dat automerk dan ook wel bijzonder goed zullen zijn.

Rosenzweig waarschuwt ervoor dat er gemakkelijk specifieke evaluaties van prestaties worden gemaakt die gebaseerd zijn op algemene indrukken. Bijvoorbeeld: als een onderneming groeit en winstgevend is, hebben we de neiging te stellen dat zij over een briljante strategie, een visionaire CEO, gemotiveerde medewerkers en bruisende cultuur beschikt. Wanneer de prestaties minder worden, zeggen we snel dat de strategie ons op het verkeerde spoor heeft gezet, de CEO niet weet wat hij doet, de medewerkers het laten afweten en de cultuur twijfelachtig is. De gedachte achter deze redenering is dat het succes van een onderneming wordt bepaald door het volgen van een bepaalde formule. Maar het succes is altijd relatief en niet absoluut. Ondernemingen presteren relatief beter dan hun concurrenten, omdat zij verschillend handelen. Zij maken alle keuzen onder condities van onzekerheid, waarbij risico's worden genomen. Het gaat niet om handelen volgens een dogmatische succesformule, maar om het kiezen uit mogelijkheden. Succes kan niet vooraf worden voorspeld. Praktijken die in het ene bedrijf voldoen, hebben in het andere bedrijf niet per definitie hetzelfde effect. Kortom: er bestaat geen eenduidig recept voor succes, ondanks alle verleidelijke verhalen die succes garanderen. We moeten ons bewust zijn van de beperkte geldigheid van de succesverhalen die het goed doen in de managementliteratuur, maar die nogal eens een zwakke wetenschappelijke basis hebben.

Strategisch leiderschap blijkt uit het maken van keuzes onder omstandigheden van onzekerheid die de beste kans hebben om de mogelijkheden van succes te vergroten. De factoren die succes verklaren moeten onafhankelijk worden gemeten. Laat ik eraan toevoegen dat bedrijfsprestaties onder meer afhankelijk zijn van de kwaliteit van de strategie en van de kwaliteit van de uitvoering van de strategie: de manier waarop mensen samenwerken, de middelen mobiliseren om de strategie uit te voeren, zoals hoogwaardige producten ontwikkelen, klantenservice bieden, werkkapitaal managen, talent ontwikkelen.

Managers moeten de kritieke elementen van strategie-uitvoering die het belangrijkste zijn tegenover onze concurrenten opsporen en sturen. Bijvoorbeeld: verkorting van de doorlooptijd, terugbrengen van het aantal defecten, snellere introductie van nieuwe producten, tijdige levering, verbetering van de klantentent. Ook de uitvoering kent onzekerheid.

1.5 Falend business performance management

Business performance management kan om allerlei redenen niet succesvol zijn. Het gaat al fout als er een mismatch is tussen strategisch en operationeel niveau. De strategische doelstellingen zijn niet (goed) vertaald in operationele doelstellingen en er is onvoldoende duidelijkheid over de te behalen doelstellingen tussen managers en medewerkers, onvolledige communicatie hierover en het zicht op resultaten ontbreekt.

Een groot probleem ontstaat als er geen normering van prestatie-indicatoren is. Als er niet wordt genormeerd, is het onmogelijk om vast te stellen of de organisatie goed presteert. Bovendien moeten er aan meetresultaten acties worden verbonden.

Als de managementrapportage sterk financieel van aard is en de managementinformatie te veel op het verleden en niet of te weinig op toekomstige te bereiken resultaten is gericht, en als deze niet is geïntegreerd in de dagelijkse activiteiten, versnipperd en ontoegankelijk voor medewerkers is, zal business performance management weinig opleveren. Dit is ook het geval als de balanced scorecard wordt ingevoerd en er vervolgens geen verbeterinitiatieven worden ondernomen.

Literatuur

- de Bruijn, H. (2001). *Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording*. Utrecht: Lemma.
- Buytendijk, F. (2005). CPM helps build the high-performance organization. *Gartner Research*, 1-46. Research paper Gartner.
- Geelen, P. (2004). *Corporate performance management: Sturen in een dynamische markt*. Deventer: Kluwer.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *The balanced scorecard*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Company.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Company.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Company.
- Kerklaan, L. (2003). *De cockpit van de organisatie: Prestatiemanagement met behulp van scorecards*. Deventer: Kluwer.
- Meyer, M. (2002). *Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Adam, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring*

- and managing business success*. London: Prentice Hall.
- NEVEM-werkgroep (1987). *Prestatie-indicatoren in de logistiek*. Deventer: Kluwer.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Ramondt, J. (1996). *Organisatiediagnostiek: Een methode voor vraaggericht onderzoek*. Schoonhoven: Academic Service.
- Rosenzweig, P. (2007). *Het HALO-effect: Negen misvattingen over management*. Amsterdam: Business Bibliotheek.
- de Waal, A. (2002). *The role of behavioral factors in the succesful implementation and use of performance management systems*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- de Waal, A. (2007). *Strategic performance management: A managerial and behavioural approach*. New York: Palgrave MacMillan.
- de Waal, A., & Kerklaan, L. (2004). *De resultaatgerichte overheid: Op weg naar de prestatiegedreven overheidsorganisatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Wade, D., & Recardo, R. (2001). *Corporate performance management*. Boston: Butterworth/Heinemann.
- Walburg, J. (2003). *Uitkomstenmanagement in de gezondheidszorg*. Maarssen: Elsevier.
- Wentink, T. (2005). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Meppel: Boom Onderwijs.