

Succesvol aanpakken van Performance Management

KOERS HOUDEN

Performance Management dient de organisatiestrategie meetbaar, bestuurbaar en communiceerbaar te maken. Daarbij is een focus op de langere termijn belangrijk, betogen de auteurs. Maar succesvolle strategie-uitvoering blijft mensenwerk.

Door Mark de Kort en Minne van der Sluis

Menig organisatie worstelt met de pragmatische verwoording van de door haar geambieerde richting waarin zij zich wenst te bewegen, en bovenal de praktische in- en uitvoering daarvan. Hierbij realiseert men zich terecht dat het ondanks de recessie van groot belang is dat de langere termijnstrategie en de sturing daarop goed in het oog worden gehouden.

Zit ik nog op koers? Worden de noodzakelijke kostenbesparingen gerealiseerd; weet ik de inzet van mijn werkkapitaal en liquiditeiten te optimaliseren en heeft dit alles het gewenste effect? Wat is de impact op mijn organisatie en klanten? Speel ik slim in op de ontwikkelingen bij mijn klanten en concurrenten, en op veranderende wet- en regelgeving? Hoe kan ik mijn klantstrategie het best aanpassen naar de huidige snel veranderende marktomstandigheden?

Maar hoe pakken we dat op zo'n manier aan, dat zowel de gewenste strategische focus als de herkenbaarheid en verankering daarvan op de werkvloer tegelijkertijd geadresseerd worden? Om er zodoende voor te zorgen dat het geen ivoren toren exercitie wordt maar daadwerkelijk leidt tot de gewenste verandering en verbetering door de hele organisatie heen? Aan de andere kant dient erkend te worden dat er even zoveel

organisaties zijn die 'strategie' maar lastig vinden (en die Excel daarbij in ieder geval de beste tool vinden).

Strategie? Niks voor ons! Veel te moeilijk! Dure hobby! Eén grote papierwinkel en verslagleggingcircus en wat levert het nu eigenlijk allemaal op?

Welke misvattingen gaan in onze ogen hierachter schuil? Zolang strategie binnen een organisatie niet herkenbaar en niet praktisch uitgewerkt is, blijft die zweem van ivoren toren 'filosofie' er omheen hangen. Strategie is echter overal en voor iedereen!¹

Zoals Robert Kaplan al stelde "What gets measured, gets done". Performance Management dient de organisatiestrategie meetbaar, bestuurbaar en communiceerbaar te maken. Het biedt handvatten om grip te krijgen op het beschrijven, communiceren en realiseren van strategische verbeteringen en veranderingen in een organisatie. Het draait daarbij voornamelijk om het creëren van waarde door het uitvoeren van de organisatiestrategie en het verankeren en verduurzamen daarvan.

Dat is alleen mogelijk wanneer informatie over performance – sleutelindicatoren – op alle niveaus transparant, duidelijk, vergelijkbaar én accuraat is. Immers, organisaties die kiezen voor een consequente benadering van strategie zijn bewezen succesvoller.² Zie afbeelding 1.

Is er een formeel proces van strategie-uitvoering?	Ja (54%)	Nee (46%)
We behalen baanbrekende resultaten	12%	7%
We presteren beter dan soortgelijke organisaties in onze branche	58%	20%
	70%	27%
We presteren op hetzelfde niveau als soortgelijke organisaties in onze branche	18%	30%
Onze prestaties zijn slechter dan die van soortgelijke organisaties in onze branche	9%	27%
We presteren niet op een duurzaam niveau	3%	16%
	30%	73%

Afbeelding 1.

Waar bewust met een doel wordt gewerkt wordt strategie toegepast; expliciet dan wel impliciet. *Impliciet* speelt als bijvoorbeeld het topmanagement het niet nodig acht de redenen achter bepaalde handelingen te moeten verantwoorden dan wel te communiceren. *Onbewust impliciet* zou kunnen plaatsvinden wanneer het topmanagement inderdaad geen strategische lijnen kan/durft uitzetten en daarover ook niet communiceert zodat de incompetentie op dit gebied verborgen blijft.

Bewust impliciet gebeurt als er wel over strategische ambities en veranderingen wordt gecommuniceerd maar dat er voor hoe dat in de organisatie te verankeren/door te voeren geen roadmap klaar ligt. *Bewust expliciet* (het te prefereren kwadrant!) is wanneer de organisatie zorg draagt voor een veranderingskader en zorgvuldig een strategische route uitzet en daarover in- en extern communiceert. Zie afbeelding 2.

Daar waar de 'bewust explicieten' kans maken op de Hall of Fame van Robert Kaplan en David Norton, mislukt menig 'puur' onbewust of impliciet strategisch gericht performance management traject jammerlijk of resulteert niet in het gewenste effect of verzandt voordat het daadwerkelijk door de organisatie 'rolt'. Het stopt bij de 'bewust implicieten' maar al te vaak met het bieden van flitsende stand-alone scorecards en dashboards voor het topmanagement, zonder ooit relevant voor de rest van de organisatie te worden.

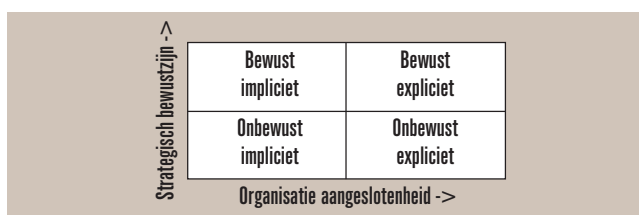
Toegegeven, op zo'n wijze heeft Performance Management zijn waarde nog onvoldoende (andere zullen zeggen nauwelijks) bewezen. Maar het drijft dan weer veel te ver om te stellen dat sturing toch vooral iets van de 'onderbuik' is of een verkapt (controle) middel voor het hoger kader!

Top-down strategievorming zorgt voor een heldere formulering waar de ambities van de organisatie liggen voor de komende tijd. Deze ambities zullen uiteindelijk alleen worden waargemaakt als de mensen in de organisatie in staat zijn de veranderingen, die hiervoor nodig zijn, ook daadwerkelijk te bewerkstelligen. Hiervoor is een manier van werken nodig, die strategische veranderingen vanaf de werkvloer kan adopteren. In onze ogen dienen beide aanvliegroutes (top-down vanuit strategisch perspectief, zowel als bottom-up vanuit de dagelijkse praktijk van rapporten en overzichten) tegelijkertijd aangepakt te worden (zie afbeelding 3):

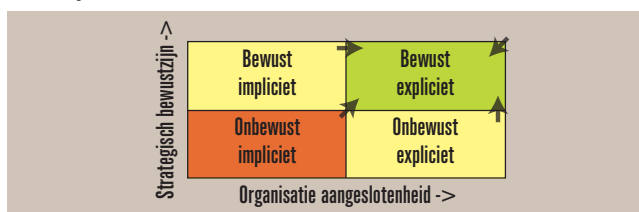
1. Zet een gestructureerde strategische ambitie in grote lijnen op (top-down);
2. Transformeer de bestaande rapportageomgeving naar een voor strategie adoptieve omgeving;
3. Verander de manier van werken van onderaf opdat strategische veranderingen kunnen worden ingepast (bottom-up);
4. Scherp de strategische plannen aan door pro-actieve interactie (bottom-up meets top-down).

Het draait uiteindelijk om de juiste dingen juist doen! Waarbij je strategie en de in- en uitvoering daarvan zowel top-down (de juiste dingen doen) als bottom-up (de dingen juist doen) benadert.

Aan de ene kant strategisch ingestoken veranderingen en ver-



Afbeelding 2.



Afbeelding 3.

beteringen helpen vertalen naar meet- en stuurbare eenheden en aan de andere kant bestaande rapportagestromen, overlegvormen en gebruikte hulpmiddelen daaraan relateren, zodoende samenhang en focus geven aan de management informatievoorziening.

En verder verankering in de organisatie en bij haar mensen; door een duidelijke herkenbaarheid, een scherpe inkadering en veel interactie. Daarbij leggen een gedegen aanpak en flexibel platform een solide basis, waarop medewerkers het veranderen en verbeteren kunnen gronden en zodoende geholpen worden succesvol te zijn. Zodat proactief sturen onderdeel wordt van het DNA van een organisatie.

Volgens ons geldt dus onverminderd, koers houden op de langere termijn is onverkort belangrijk en Performance Management is daarbij iets van en voor iedereen! Zeker als het op een pragmatische en praktische wijze wordt benaderd en neergezet. Structurele en ingekaderde Performance Management is van en voor iedereen in de organisatie en kan alleen maar succesvol zijn als het de bestuurskamer 'ontstijgt' en het via alle lagen van de organisatie de werkvloer bereikt. Daarbij is een geïntegreerde informatievoorziening onontbeerlijk. Wij realiseren ons dat succesvolle strategie-uitvoering uiteindelijk mensenwerk is en blijft en gedragenheid en verankering en 'verzorging' vergt.

Noten

1. Mythes en misvattingen die ook worden ontkracht, in 'Why the BSC Is Just as Effective for Small and Medium-Sized Firms', Mario A. Bognanno, Vice President, Palladium Group, Inc. with reporting by Anne Field, Contributing Writer in Balanced Scorecard Report Volume 10, Number 1, 2008 by Harvard Business School Publishing and Palladium Group, Inc.
2. Execution Premium, Kaplan & Norton, Harvard Business Press, 2008.

Mark de Kort en Minne van der Sluis zijn beiden werkzaam als senior Business Consultant bij Imtech ICT Performance Solutions.