

Pas op voor het Plan-Do-Plan-Do-syndroom

CPM: waar liggen de verbetermogelijkheden?



Medewerkers worden niet consequent aangesproken op achterblijvende resultaten.

Corporate performance management (CPM) maakt momenteel een stormachtige ontwikkeling door. Volgens marktonderzoeksbureau Gartner zal met een waarschijnlijkheid van 70 procent in 2005 40 procent van alle organisaties CPM hebben geïmplementeerd. Atos Origin deed onderzoek bij vijftig Nederlandse organisaties naar de huidige toepassing. Waar liggen de belangrijkste verbeterpunten?

PETER GEELLEN

In het eerste deel van dit artikel (zie Tijdschrift Controlling, nr. 12 december 2003, pagina 19 e.v.) heeft u kunnen lezen dat de scores op basis van de *CPM eValueate* nog veel te wensen overlaten. Slechts op deelaspecten worden gemiddeld net voldoende gescoord. In dit artikel wordt met name ingegaan op verbetermogelijkheden. Dat gebeurt aan de hand van een topvijf.

Topvijf

Er is een topvijf verbeterpunten samen te stellen op basis van de vijf slechtst scorende deelelementen.

1. Laat de PDCA-cyclus niet vershralen

De principes van de Deming-circle oftewel PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) lijken zo simpel. In de plan-fase worden acties afgeleid van strategie. Dit doet de organisatie door de strategische doelstellingen door te vertalen naar succesfactoren, prestatie-indicatoren, targets en acties. Deze acties zijn gekoppeld aan de succesfactoren, waarbij het ambitieniveau afhankelijk is van de huidige en gewenste scores op de onderliggende prestatie-indicatoren. Eigenaarschap, resources en tijdspaden worden afgesproken en toegezegd. In de do-fase worden deze acties uitgevoerd. Informatie over de voortgang van de acties en scores op prestatie-indicatoren worden aangeleverd door de eigenaren van de acties en prestatie-indicatoren. In de check-fase worden de voortgang van de acties en de scores op prestatie-indicatoren beoordeeld. De organisatie organiseert een periodieke bijeenkomst waarbij alle managementteamleden zijn betrokken. Tijdens de beoordeling worden de strategische aannames getoetst en afwijkingen besproken. Waar nodig worden aanvullende acties genomen. Leermomenten worden vastgehouden en gedeeld tijdens de act-fase, als input voor de volgende cyclus. Tot zover de theorie, nu de praktijk.

Systematisch checken en continu leren schieft er vaak bij in

Telkens blijkt weer dat organisaties grote moeite hebben met het daadwerkelijk doorlopen van deze PDCA-cyclus. Bijna 90 procent van alle organisaties ziet een verband tussen de acties die het definieert en de strategie. Opvallend is dat slechts eenderde van de organisaties dit formeel doet tijdens het strategisch proces. Ook onderbouwt slechts eenderde van alle organisaties deze acties (inclusief het toekennen van resources) tijdens het jaarplan of budget. De vraag dringt zich op hoe andere organisaties hun acties vaststellen. Of zouden zij puur handelen op basis van onderbuikgevoel, ad hoc-afspraken en onderlinge bilateraaltes? Slechts 30 procent van alle organisaties heeft het proces dusdanig ingericht dat de voortgang van acties frequent kan worden bewaakt en een kwart besteedt aandacht aan deze acties tijdens de periodieke prestatiebeoordelingsbijeenkomsten. Een miniem percentage houdt de leermomenten vast. Deze leermomenten kunnen worden gedeeld met andere afdelingen en zijn input voor de volgende strategische ronde. Bij slechts een kwart van de organisaties is een bepalende rol voor het CPM-systeem weggelegd. Dit betekent dat bij de

meeste organisaties er geen directe link bestaat tussen wat medewerkers of managers dagelijks doen en de strategische doelstellingen van de organisatie. Een gemiste kans, want juist hier is het bij CPM immers om te doen. Typerend is de vershraling van de PDCA-cyclus naarmate de cyclus zich verder ontwikkelt. Plannen maken gebeurt nog wel en met de uitvoering wordt meestal ook nog wel gestart. Systematisch checken en continu leren en verbeteren wordt al lastiger. Veel bedrijven hebben last van het Plan-Do-Plan-Do-syndroom. Al voor de laatste plannen volledig zijn uitgevoerd en geïmplementeerd, worden al weer nieuwe herziene plannen opgesteld om te worden uitgevoerd.

2. Koppel beloningsstructuur aan realiseren strategische doelstellingen

De meeste organisaties verbinden de beloning van medewerkers aan het realiseren van het halen van normen op (financiële) prestatie-indicatoren. Ook uit de door ons uitgevoerde CPM eValueates blijkt dat het merendeel deze relatie tracht te leggen als basis voor beloning. Eigenlijk is dat vreemd. Zou een medewerker of manager niet moeten worden beoordeeld op het halen van de strategische doelstelling(en), waarbij in de taakstelling de relatie wordt gelegd met de prestatie van de concurrentie of zusterbedrijven? Uiteindelijk is het toch de bedoeling om strategische doelstellingen te realiseren? Circa 35 procent past een beloning op basis van de realisatie van strategische doelstellingen toe. Opvallend is dat ongeveer een kwart van de organisaties aangeeft dat er geen verband bestaat tussen het realiseren van strategie en de beloningsstructuur. Op basis waarvan worden deze managers dan beloond?

3. Zorg voor een eenduidig besturingsmodel

Een goed besturingsmodel is essentieel voor iedere organisatie. Wat is de rol van iedere managementlaag? Wat is de toegevoegde waarde van een afdeling en individu? Welke *parenting*-stijl wordt toegepast? Acteert de raad van bestuur als financiële holding, strategic controller of strategic developer? Als de rollen duidelijk zijn, worden deze vervolgens dan ook formeel vastgelegd en toegepast? Het blijkt dat circa 60 procent van alle ondervraagde organisaties geen duidelijk of geformaliseerd besturingsmodel heeft. Dit is één van de fundamenteën voor een adequaat CPM-systeem. Hoe kan de bijdrage van afdelingen of individuen worden vastgesteld als hun rol niet duidelijk is?

60 procent heeft geen duidelijk of geformaliseerd besturingsmodel

Eveneens 60 procent geeft aan dat de procesbeschrijvingen voor strategievorming, planning, budgetteren, prognoses en rapporteren onvolledig zijn. Dit punt kan wat bureaucratisch overkomen, maar een adequate vastlegging van activiteiten, verantwoordelijkheden, templates, tijdstabellen et cetera, draagt wel degelijk bij aan een eenduidige communicatie en schept duidelijkheid voor alle betrokkenen. Medewerkers kunnen zich niet meer verontschuldigen met het argument dat men het niet wist. De discipline wordt verhoogd.

4. Maak ICT enabler voor CPM

ICT helpt organisaties om managementinformatie toegankelijker te maken. De systemen signaleren achterblijvende resultaten, leveren trends en aanvullende analysemogelijkheden, ondersteunen planningsprocessen en de communicatie tussen medewerkers en managementniveaus. Circa één op de acht organisaties zegt geen enkel ICT-systeem in te zetten ter ondersteuning van CPM. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de beperkte omvang van sommige organisaties in het onderzoek.

Een allesomvattende cockpit ontbreekt nog vaak

Uit praktijkervaringen blijkt dat adequate ICT-ondersteuning voor CPM essentieel is, met name voor (middel)grote organisaties. De helft van de organisaties geeft aan dat de ICT-ondersteuning beperkt is tot data-analysemogelijkheden. Deze organisaties beschikken over business intelligence tools om prestatie-indicatoren in detail te analyseren. Een cockpit die alle prestatie-indicatoren in een logisch verband en in relatie tot de strategie bij elkaar brengt, ontbreekt veelal nog in deze organisaties. Circa eenderde van de organisaties geeft aan te beschikken over een ICT-cockpit voor de rapportage van prestatie-indicatoren. Al eerder (TC nr.12, p.19 2003 e.v.) bleek dat minder dan 10 procent beschikt over een geïntegreerd CPM-systeem, waarin de diverse CPM-processen zoals strategisch management, planning, financiële consolidatie en managementrapportage worden ondersteund en waarin de gebruiker eenvoudig toegang heeft tot financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren, ondersteunende data-analyse-mogelijkheden, planningsinformatie en de voortgang op strategische acties. Een integraal ICT-systeem, al dan niet ondersteund door een datawarehouse, maakt het voor organisaties mogelijk de kwaliteit van data te verhogen en te streven naar één versie van de waarheid.

Figuur 1

Best practices-scores uitgesplitst naar bedrijfsomvang

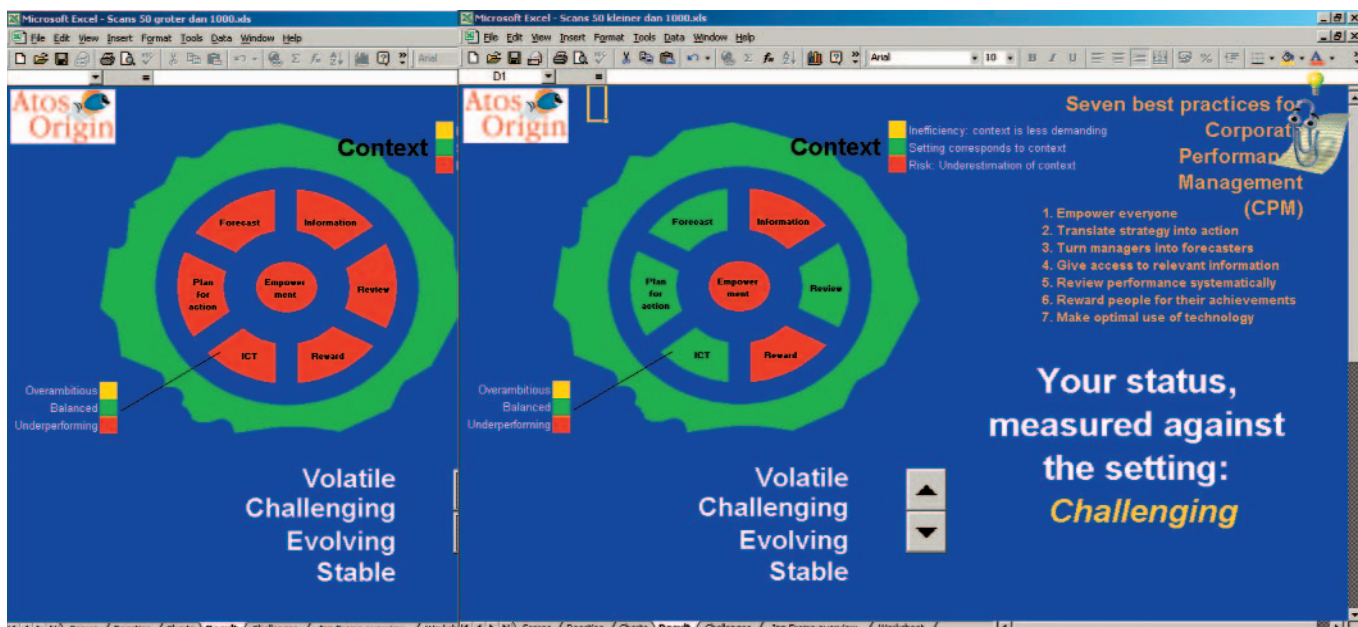
Bouwsteen	< 1000 werknemers	≥ 1000 werknemers	Totaalscore
Besturingsmodel	60	64	62
Strategie naar actie	68	63	65
Planningsproces	71	65	68
Informatie	59	56	58
Beoordelen	68	60	64
Belonen	58	54	56
ICT	69	64	66

5. Geef niet-financiële stuurinformatie een prominere rol

Ruim 50 procent van de organisaties geeft aan dat de relatie tussen strategische doelstellingen en prestatie-indicatoren geheel of gedeeltelijk ontbreekt. Dit betekent dat strategische doelstellingen niet worden doorvertaald in relevante succesfactoren en prestatie-indicatoren. Men vraagt zich af hoe deze organisaties de voortgang van strategische doelstellingen bewaken? Bovendien worden prestatie-indicatoren niet consistent toegepast in alle processen binnen de planning en control-cyclus. De prognose- en budgetprocessen zijn te financieel gekleurd. Het prognoseproces wordt primair gezien als een proces voor het inschatten van de financiële jaareindresultaten en niet als een proces om de strategische voortgang te bewaken. Ondanks de niet aflatende populariteit van de balanced scorecard en het EFQM-model, blijkt dat de toepassing van deze managementmethodes in de meeste organisaties nog niet is uitgegroeid tot dé strategisch managementtool ten behoeve van de strategiebewaking. Men prefereert vaak de financiële informatie. Er is feitelijk sprake van een onbalans. Financiële managementinformatie is leidend bij de sturing van de organisatie. De organisatie voelt zich hier schijnbaar prettiger bij. Niet-financiële stuurinformatie

Figuur 2

CPM eValueate



De totaalscores in de CPM eValueate (rechts van de kleinere organisaties)

speelt op strategisch niveau nog steeds een ondergeschikte rol. Organisaties die niet-financiële prestatie-indicatoren toepassen in het strategisch managementproces ondervinden problemen met betrekking tot de kwaliteit van die prestatie-indicatoren. Circa 40 procent beschikt over eenduidige definities voor prestatie-indicatoren en bij slechts 14 procent is daarbij tevens het eigenaarschap eenduidig geregeld.

Additionele verbetermogelijkheden

Naast de bovengenoemde topvijf signaleert de CPM eValuate een aantal additionele verbetermogelijkheden. Het blijkt onder meer dat medewerkers vaak niet consequent worden aangesproken op achterblijvende resultaten. Het aanspreken van medewerkers moet niet negatief worden gezien. De wijze waarop een medewerker wordt aangesproken, is bepalend voor toekomstig gedrag. Een coachende aanspreekwijze zal de medewerker eerder stimuleren dan een bestraffende besturingsstijl. De medewerker zal in het vervolg minder geneigd zijn lijken in de kast te verstopen.

Slechts een klein percentage van de organisaties maakt gebruik van geïntegreerde planning. Ook hier liggen verbetermogelijkheden. Door het integreren van operationele en financiële planningen creëert de organisatie één plan, waarvan alle onderdelen worden bestuurd.

De invloed van de omvang van organisaties

Het is interessant om te bekijken voor welke deelelementen de omvang van de organisatie invloed heeft op de scores voor de verschillende best-practices. In figuur 1 en 2 zijn de scores op de zeven best-practices gesplitst voor organisaties met minder en meer dan 1.000 medewerkers.

Opvallend is dat de grotere organisaties slechter scoren op zes van de zeven bouwstenen in vergelijking met de kleinere organisaties. Alleen op de best-practice 'Ontwikkel een eenduidig besturingsmodel' scoren grotere organisaties beter. Kleinere organisaties scoren op vier van de zeven best-practices net voldoende voor een challenging omgeving. Voor grotere organisaties ziet het er minder rooskleurig uit. Zij scoren op alle best-practices onvoldoende. Een nadere analyse van de scores geeft de volgende verklaringen:

- *Besturingsmodel*: het eigenaarschap van prestatie-indicatoren is binnen de grotere ondernemingen beter geregeld. Verder blijkt dat grotere organisaties meer aandacht besteden aan het formeel vastleggen van de diverse taken en verantwoordelijkheden.
- *Van strategie naar actie*: kleinere organisaties scoren op alle deelelementen gemiddeld beter. Met name op het doorvertalen van strategie naar succesfactoren en gebalanceerde prestatie-indicatoren en het incorporeren van die stuurinformatie in het jaarplan of budget, scoren zij beduidend beter.
- *Planningsproces*: kleinere organisaties onderscheiden zich doordat meer met voortschrijdende prognoses wordt gewerkt. Bij de grotere organisaties richten de prognoses zich met name op het voorspellen van de financiële jaareindresultaten.
- *Informatie*: de scores van beide groepen zijn redelijk in evenwicht. Kleinere organisaties scoren licht beter op de consistentie van de stuurinformatie en de kwaliteit van de definities. Beide groepen scoren echter ook voor dit deelaspect nog onder het gewenste niveau voor een *challenging* markt.

- *Beoordelen*: binnen kleinere organisaties worden tekortkomingen beter onderzocht en toegelicht. Het bespreken van de voortgang van strategische acties is iets beter georganiseerd binnen de kleinere organisaties, maar heeft ook daar een ad hoc-karakter. Tijdens beoordelingsbijeenkomsten besteden de kleinere organisaties iets meer aandacht aan de niet-financiële prestaties.
- *Belonen*: beide groepen scoren ondermaats. Prestatie-indicatoren en niet het realiseren van doelstellingen zijn de hoekstenen voor het beoordelen van medewerkers. Verder is het CPM-systeem niet leidend voor het sturen van medewerkers.
- *ICT*: ook hier scoren kleinere organisaties op alle deelelementen beter. De noodzaak voor (geïntegreerde) ICT in kleinere organisaties is natuurlijk ook kleiner dan in grotere organisaties. Voor planningssystemen scoren beide groepen nog gelijk. Een bevestiging dat Excel nog steeds hét planningssysteem is voor bijna alle bedrijven. Opvallend is de lagere score voor grotere bedrijven op het gebied van business intelligence of cockpit-ondersteuning. Beide groepen scoren hier te laag, maar de grotere ondernemingen toch significant lager, terwijl, gezien de investeringen die dit met zich meebrengt, verwacht kan worden dat grotere organisaties zich beter op dit aspect zouden hebben ontwikkeld.

Tot slot

Uit het onderzoek blijkt dat de aan het onderzoek deelnemende organisaties en zeer waarschijnlijk ook vele andere organisaties, nog niet optimaal profiteren van de voordelen die een goed CPM-systeem kan bieden. Organisaties dienen het CPM-vraagstuk serieus te nemen. Door de toegenomen dynamiek van de markt neemt de druk op organisaties toe. Slechte prestaties of slecht geïmplementeerde strategieën worden eerder zichtbaar voor de buitenwereld en worden niet langer getolereerd. De interne prestatie-managementprocessen zijn hierop onvoldoende aangepast. De huidige tekortkomingen zijn organisatorisch, functioneel en technisch van aard. Het rücksichtslos grijpen naar een nieuwe ICT-tool is zeker niet de oplossing. Het is juist de gebalanceerde mix van managementattitude, besturingsmodel, managementinformatie, inrichting van processen en toepassing van ICT, die de implementatie van CPM tot een succes maken. Voor organisaties is het daarom essentieel vooraf een visie op CPM te ontwikkelen, waarbij rekening wordt gehouden met deze succesfactoren.



Onlangs verscheen bij Kluwer te Deventer van dezelfde auteur 'Corporate Performance Management, sturen in een dynamische markt' (ISBN: 90 13 01176 4), waarin alle zeven best practices en verbeterpunten in detail zijn uitgewerkt. Op basis van deze best practices zijn organisaties in staat om een CPM-systeem van wereldklasse op te zetten.

Voor verdere verdieping raadpleegt u de KluwerFinanceBase op: www.kluwerfinancieelmanagement.nl (alleen voor betalende abonnees).