

10 valkuilen die effectiviteit van rapportages verlagen

Geplaatst op 23-09-2011 door De redactie

2822 x gelezen



Heeft uw organisatie de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in Business Intelligence, Datawarehouses of andere rapportagesystemen? En heeft u het gevoel dat deze investering niet veel heeft opgeleverd, omdat de mensen in uw organisatie de managementrapportages niet gebruiken? Dan bent u waarschijnlijk in één van de vele organisatorische valkuilen gestapt die er voor zorgen dat de effectiviteit van managementrapportages zeer laag is.

Wilt u nu al zelf testen of uw rapportages voldoen aan de voorwaarden van effectiviteit? Ga dan naar www.effectieverapportages.nl

Door Merlijn Gillissen en Marcel Kruger

Dit artikel beschrijft 10 veel voorkomende organisatorische barrières bij het effectief gebruiken van managementrapportages. We beschrijven hier bewust alleen over organisatorische valkuilen in aanvulling op ICT-technische problemen. In deze laatste categorie zijn ook nog steeds veel uitdagingen (datakwaliteit, tijdigheid, betrouwbaarheid etc), maar in dit artikel richten we ons op operationeel en algemeen management, wiens uitdagingen weinig tot niets te maken hebben met ICT issues maar vooral met inhoudelijke en gedragsaspecten.

Herkent u het volgende?

Het is tijd voor het reguliere management overleg. De directeur somt de agendapunten op, die variëren van het doorspreken van een plan voor groot onderhoud van de bedrijfspanden tot een update van de laatste personele wisselingen en hij inventariseert of er nog andere punten aan de agenda moeten worden toegevoegd. Dan beginnen ze traditiegetrouw met een rondje langs de afdelingen. Iedere afdelingsmanager vertelt hoe het gaat met de afdeling en welke knelpunten er zijn. Het hoofd productie klaagt over het gebrek aan goede vakantiekrachten. Het hoofd verkoop vertelt weer over de slepende ruzie met een van haar teamleiders. Enzovoort.

Na drie kwartier starten ze met het vaste agendapunt 'Financiële resultaten', dat altijd wordt ingeleid door de controller. De controller deelt de rapportage uit en begint de cijfers toe te lichten. Nog voordat hij is uitgesproken reageren de managers:

- 'Is dit de omzet inclusief of exclusief die nieuwe grote order? Hoe dan ook, volgens mij doen we het in deze magere tijden nog altijd een stuk beter dan de concurrent.'
- 'Ik wil willen weten op welke producten de omzet met name achterblijft.'
- 'In de kosten zit ook een stuk overhead. Dat is belachelijk hoog en kan ik niet beïnvloeden.'
- 'Dit zijn cijfers van 3 weken terug. Hoe kan ik de kosten in de hand houden als ik niet tijdig weet wat ik uitgeef? Zo kan ik toch niet bijsturen?'

Als actiepunten worden genoteerd dat de controller voor het volgende overleg een overzicht maakt van de omzet per product en dat hij gaat kijken of hij de cijfers sneller beschikbaar kan krijgen. Bij het volgende agendapunt blijkt dat niet iedereen de stukken heeft gelezen (want de rapportage had meer dan 10 pagina's) of heeft begrepen. Er wordt daarom vooral tijd besteed aan het uitleggen van het probleem, maar ook hier wordt de beslissing doorgeschoven naar de volgende meeting. Na twee uur vergaderen is de tijd op en moeten er mensen snel door naar een volgend overleg. Drie agendapunten verhuizen mee naar het overleg over twee weken.

Procesgang

Wellicht is dit voorbeeld een karikatuur. Maar onderdelen uit deze procesgang komen we regelmatig in de praktijk tegen en zijn in bepaalde organisaties ook volstrekt geaccepteerd. Nader beschouwd valt een aantal dingen op aan het beslissings- en sturingsproces van dit management team:

- Een deel van de vergadering is 'free format', dus zonder rapportages, gerichte probleemstelling en gewenste actie of te nemen besluiten;
- De eerste reactie op tegenvallende resultaten is het zoeken naar excuses in plaats van het benoemen van acties om resultaten te verbeteren;
- Tijdens de meeting wordt de betrouwbaarheid en compleetheid van informatie ter discussie gesteld in plaats van te praten over de inhoudelijke cijfers;
- Het overleg wordt afgesloten met actiepunten die zorgen voor meer informatie, niet voor betere resultaten.

Samenvattend kan worden gesteld dat veel management teams zich niet laten ondersteunen door échte effectieve management informatie. Er zijn wel veel rapportages, maar die worden onvoldoende gebruikt om echte beslissingen te nemen. Hoe dat komt, leggen we nu uit.

Top 10 van valkuilen

Het proces zoals hierboven beschreven is een symptoom van een onderliggend probleem: de managementrapportages zetten niet aan tot gerichte en positieve actie. Eerder verzandt de discussie in zwarte-pieten of in meer reactief of inactief gedrag ('hoe kunnen we nu sturen als we niet de juiste informatie hebben?'). Wij onderkennen de volgende 10 valkuilen die gewenst gedrag ontmoedigen en zorgen dat goede wil wordt omgezet in verkeerd gerichte energie:

1. Te veel indicatoren en rapportages

10 jaar geleden was de ICT infrastructuur en capaciteit een beperking. Toen was een datawarehouse van een paar Gigabyte nog zeer groot en zeer kostbaar. Met de huidige technologie kunnen zonder problemen Terabytes aan informatie worden verzameld en opgeslagen. De kostprijs per informatie-item is drastisch gedaald en een oerwoud aan informatie is beschikbaar. De valkuil is dat al die informatie ook beschikbaar wordt gesteld aan managers (omdat het toch aanwezig is en 'niets kost'). Het gevolg zijn dashboards met 50-100 KPI's, bladzijden aan managementrapportages en een overkill aan gegevens. Waar in die berg aan data staat dan dat ene cijfer waar het om gaat? Een bekend psychologisch verschijnsel treedt op: bij te veel informatie maakt men geen keuzes meer en doet men niets. Men ziet door de bomen het bos niet meer.

Training Balanced Scorecard: de spirit keert terug

Hoe zorgt u ervoor dat uw medewerkers meewerken aan noodzakelijke aanpassingen? Hoe regelt u dat uw medewerkers zelf proactief met oplossingen aankomen? Hoe biedt u perspectief en de goede balans tussen korte termijn acties en lange termijn strategie? De balanced scorecard, terug van weggeweest, biedt de oplossing. [Lees meer...](#)

2. Niet of nauwelijks te beïnvloeden

Als je als manager geconfronteerd wordt met tegenvallende resultaten door bijvoorbeeld externe factoren (een schuldencrisis, dalende koersen etc), is dat natuurlijk vervelend. Maar als je wordt beoordeeld op indicatoren die je niet zelf kunt beïnvloeden, raak je al snel gedemotiveerd. Niets is zo frustrerend om in maart al weten dat je de jaardoelstelling (en dus je bonus) niet gaat halen. Voor een sales-afdeling kan het bijvoorbeeld als nadelige consequentie hebben dat deals naar het volgend jaar worden doorgeschoven. Voor operationele managers kan dit betekenen dat ze onverschillig worden en zich meer identificeren met de medewerkers dan met het management. In beide voorbeelden worden operationele beslissingen niet-optimaal genomen.

3. Indicatoren sluiten niet aan bij operationele besturing

Als je echt wilt managen, wil je het liefst informatie tot je beschikking hebben die direct aansluit bij je dagelijks werk. Als de cijfers 3 weken later beschikbaar komen, kun je daar dus niets mee (dit is vaak een ICT probleem). Maar ook als de getallen je niets zeggen, is het moeilijk de operationele vertaling te maken. Een winkelmanager heeft vaak meer gevoel bij dagelijkse conversie (het percentage bezoekers dat de winkel uit loopt met een product) en bij gemiddeld bonbedrag dan bij een indicator als maandomzet. Als de maandomzet achterloopt, moet hij zelf eerst de analyse en vertaling maken naar de oorzaken. Deze extra vertaalslag belemmert de dagelijkse operationele sturing. Het 'één-op-één overnemen' van indicatoren van een hogere management laag is dus niet altijd verstandig.

####

4. Geen targets of normen

Indicatoren op zich zijn wel informatief, maar het gedrag wordt pas getriggerd als de realisatie wordt vergeleken met een

doelwaarde (target of norm). Werken met stoplichten, dashboard meters of trendindicaties levert goede resultaten en actiegerichtheid, omdat bepaalde indicatoren 'groen', 'geel' of 'rood' kleuren. In veel organisaties worden realisatiecijfers vergeleken met realisaties van vorig kwartaal of vorig jaar. Dit geeft wel de 'stoplichten', maar ook aanleiding om te discussiëren over waarom dit jaar toch niet te vergelijken is met vorig jaar. En dat is de verkeerde discussie. Pas als de realisatie (ook voor niet-financiële indicatoren) expliciet gekoppeld is aan een actuele doelstelling (mogelijk bijgesteld gedurende het jaar op basis van nieuwe inzichten of externe omstandigheden), weet je of je écht op schema loopt en word je aangezet tot actie.

5. Geen samenhang tussen indicatoren, geen oorzaak en gevolg

What gets measured, gets done. Ga je commerciële bezoeken per medewerker meten, dan gaan medewerkers bezoekverslagen in het systeem intypen. De kwaliteit van de commerciële bezoeken kun je dan wel raden. Ga je sturen op conversieratio van offertes, dan zullen salesmanagers pas een offerte in het systeem vastleggen wanneer ze zeker weten dat de klant 'ja' zal zeggen op hun offerte. Maar ga je alleen op resultaat sturen (bv bedrag nieuwe sales), zullen bezoekverslagen en sales-inspanningen niet geregistreerd worden. In veel organisaties wordt slechts op één onderdeel in de waardeketen gestuurd. Het resultaat is dat gedrag volledig gericht zal zijn op het halen van die doelstelling: het logische oorzaak-en-gevolg kader wordt uit zijn verband gerukt en het integrale beeld maakt plaats voor suboptimaal gedrag.

6. De informatie wordt niet frequent ververst

Gedrag wordt geprikkeld door nieuwe informatie. Managers gaan alleen maar naar een dashboard kijken als er nieuws te vinden is. Veranderen de meters op het management dashboard maar één keer per maand of soms nog minder vaak (denk aan klanttevredenheid of medewerkerbeleving), dan verliezen managers snel de interesse en discipline om te gaan kijken. Het is logisch dat gedrag niet verandert door één keer per kwartaal informatie te actualiseren. Dit is overigens niet alleen een ICT probleem, maar ook een organisatorisch probleem: men denkt dat sommige indicatoren niet frequent te meten zijn. Dit is echter een misvatting, want een goed gedefinieerde indicator kan frequent gemeten worden.

Training Balanced Scorecard: de spirit keert terug

Hoe zorgt u ervoor dat uw medewerkers meewerken aan noodzakelijke aanpassingen? Hoe regelt u dat uw medewerkers zelf proactief met oplossingen aankomen? Hoe biedt u perspectief en de goede balans tussen korte termijn acties en lange termijn strategie? De balanced scorecard, terug van weggeweest, biedt de oplossing. [Lees meer...](#)

7. De beoordeling en beloning is op andere indicatoren gebaseerd dan de rapportages

Ook hier geldt: what gets measured, gets done. Het komt nog vaak voor dat bijvoorbeeld in de organisatiestrategie staat dat klanttevredenheid zeer belangrijk is, terwijl een manager zelf (keihard) wordt beoordeeld op productiviteit. Of dat gezegd wordt dat innovatie een succesfactor is, terwijl er wordt beloofd op kostenreductie. Er zijn in elk onderdeel van de waardecreatieketen voorbeelden te vinden waarbij gezegd wordt dat indicator A zeer belangrijk is, terwijl er beoordeeld én beloofd wordt op basis van indicator B (die op gespannen voet staat met indicator A). Een manager heeft wel eens gezegd: 'Ik wil op mijn dashboard eigenlijk alleen mijn bonusindicator zien staan, en dan ook nog in het groen.'

8. Te veel vrijblijvendheid in de manier van rapporteren

In sommige organisaties kent het tweewekelijkse of maandelijkse managementoverleg geen duidelijke structuur. Natuurlijk is er een agenda, maar de resultaten worden niet consequent aan de hand van de managementrapportage besproken. Eerder wordt een 'rondje langs de velden' gemaakt, waarin iedere manager anekdotisch vertelt hoe het met zijn of haar afdeling gaat. Dit kan een competentiekwestie zijn, of eenvoudigweg het ontbreken van sense of urgency. Feit is dat de managementrapportage geen serieuze aandacht krijgt en dat er niet echt wordt gestuurd op resultaten.

9. Hoger management vraagt zelden naar concrete voortgang en actieplannen

In vrijwel iedere organisatie vinden jaarlijks enkele individuele functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats, waarin een lijstje met aan het begin van het jaar gemaakte (meestal minder concrete) afspraken wordt afgewerkt. Vaak tonen hogere managers buiten deze formele gespreksmomenten weinig interesse in de voortgang van resultaten en actieplannen van hun mensen. Het operationeel management krijgt daardoor het idee dat deze zaken niet belangrijk zijn. Er wordt immers overduidelijk niet op gestuurd. Met als gevolg dat zij ook de interesse en aandacht voor deze onderwerpen verliezen.

10. Leidinggevenden bespreken de resultaten niet structureel met hun medewerkers

Goede resultaten behaal je door de mensen die dit resultaat moeten maken nauw te betrekken bij de voortgang. Bekend in dit kader is de 'Glass Wall Management' systematiek. Het klinkt ook logisch om dit te doen, maar het gebeurt vaak onvoldoende. Managers houden resultaten (vaak onbewust) voor zichzelf en delen het niet structureel met hun medewerkers. Terwijl het regelmatig bespreken van onderdelen van de managementrapportage juist een geweldige stimulans kan zijn voor verbetering. En deze gesprekken zijn een stok achter de deur voor de leidinggevende, want als je

morgen een gesprek met het hele team hebt over de cijfers, dan wil je die toch vooraf geanalyseerd hebben.

Hoe de valkuilen te omzeilen?

Naast bovengenoemde valkuilen zijn er nog andere (o.a. ICT gerelateerde) valkuilen die er voor zorgen dat het rendement op de investering in management rapportages laag of zelfs negatief is. Ons inziens is de grootste verbetering van het rendement op management rapportages echter te behalen door het ontwerpen van effectieve management rapportages, die één-op-één aansluiten bij de dagelijkse praktijk van management. Daarvoor hebben we een lijst van randvoorwaarden opgesteld waaraan getoetst kan worden of management rapportages 'designed for control and guidance' zijn.

Deze randvoorwaarden aan rapportages worden beschreven in deel 2 van dit drieluik over effectieve besturing. In deel 3 bespreken we hoe het gedrag van managers kan worden beïnvloed om effectieve rapportages ook echt te gebruiken.

Wilt u nu al zelf testen of uw rapportages voldoen aan de voorwaarden van effectiviteit? Ga dan naar www.effectieverapportages.nl

Aanrader van de redactie: [5 tips voor resultaatsturing na de crisis](#)

» Dit artikel is op internet te vinden via <http://www.financieel-management.nl/content/view/15763>

© Alex van Groningen, Amstelveen 2011

Financieel-Management.nl is een uitgave van Alex van Groningen. Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om INTEGRAAL artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verveelvoudigen. Nota bene: geen toestemming is nodig om via een van de "RSS Feeds" van Alex van Groningen de titel en de inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites.

www.financieel-management.nl | www.alexvangroningen.nl