

De kern van performance management is het vaststellen van doelen en het controleren of deze gehaald worden.

Het vertalen van ambities in meetbare en toetsbare doelen geschiedt veelal door vaststelling van kritische prestatieindicatoren ofwel KPI's. Het performance dashboard is een belangrijk instrument om organisaties te sturen op basis van deze indicatoren. Zo'n dashboard toont de relevante informatie op overzichtelijke wijze.

Bij Sanoma Uitgevers is er inmiddels al een belangrijke rol voor weggelegd. Gezien de dynamische marktomgeving en toenemende effectiviteit van dit bedrijf is er immers steeds minder ruimte voor gebruik van de kristallen bol...

Performance dashboards: van

Een van de belangrijkste spelers in de Nederlandse markt voor consumenten-infotainment is Sanoma Uitgevers met ruim 70 titels, waaronder Libelle, Margriet, Donald Duck, Eigen Huis & Interieur, Playboy en vele evenementen, specials en internet-sites. Sinds begin 2004 is Magnus betrokken bij het verbeteren van de managementinformatie van de afdeling Financiën en Economie, het financiële geweten van Sanoma Uitgevers. Deze afdeling gebruikt de business intelligence-oplossingen van SAP. Specifiek onderdeel daarvan zijn de als communicatiemiddel tussen de directie, uitgevers en afdelingshoofden gebruikte 'performance dashboards'.

Prikkeling

"Vaststelling van kritieke succesfactoren en de vertaling hiervan naar meetbare prestatieindicatoren is cruciaal om de effectiviteit van organisaties te meten en hierop te sturen. De directie van Sanoma Uitgevers onderkende meerdere redenen om performance dashboards in te voeren. Het belangrijkste waren evenwichtig en transparant inzicht in de bedrijfsvoering en periodieke ijking – en eventuele aanpassing van – de organisatie-strategie", vertelt Sandra van den Brom, manager bij Magnus.

"Naast tijdswinst blijkt het feit dat rapportages nu minder in detail gaan ook een belangrijk voordeel, vooral voor communicatie op het hoogste niveau", vult Harry de Nijs, senior project-leider bij Sanoma Uitgevers, aan. "Door de ruime mate van detail werd veel tijd besteed aan het discussiëren over bijzaken en was er geen echte prikkel om over de strategie te praten. Het werken met dashboards stimuleert onze mensen om meer naar de buitenwereld te kijken en toekomstgericht te denken."

Naast het corporate dashboard voor de directievoorzitter en de cluster- of afdelings-dashboards zijn er ook dashboards per titel en voor afzonderlijke afdelingen. Maandelijks worden nieuwe dashboards beschikbaar gesteld met informatie over de financiële situatie, bedrijfsprocessen, markten en klanten, innovatie en human resources. De cijfers worden afgezet tegen die van het voorgaande boekjaar en de begroting. De begeleidende 'management letter' beschrijft relevante afwijkingen van het plan: zowel de afwijkingen waarvoor bijsturing noodzakelijk is als positieve afwijkingen.

Discussie op een hoger niveau

Significante afwijkingen in KPI's ten opzichte van de begroting komen aan de orde tijdens tweemaandelijks 'Business Review Meetings' van de clusters, waarbij de uitgever met zijn controller en de Chief Operating Officer met het hoofd Planning & Control aanwezig zijn. Vaste agendapunten op die BRM's zijn analyses van de business-KPI's, een update van de strategische issues en (van het strategisch plan afgeleide) keuzes en de management letter. Na een BRM volgt een terugkoppelgesprek tussen de Chief Operating Officer, het hoofd Planning & Control, de Chief Executive Officer en de Chief Financial Officer over de uitkomsten ervan. De dashboards voor het komende jaar worden gebaseerd op de uitkomsten van de begrotingsronde. Jaarlijks en bij grote wijzigingen vindt aanpassing van de dashboards plaats. Het hoofd Planning & Control ziet erop toe dat de dashboards blijven overeenstemmen met het corporate dashboard. Dat leidt dan niet meer tot gesprekken per titel over opbrengsten en kosten, maar tot een discussie op hoger niveau.

kristallen bol naar transparantie...

De dashboards zijn al voor een groot gedeelte geïmplementeerd in het managementinformatiesysteem; veel handmatige acties zijn nu geautomatiseerd. In 2005 gaat Sanoma Uitgevers de dashboards verder ontwikkelen en de KPI's voor de afdelings-dashboards verder uitkristalliseren. Een ander aandachtspunt is het consistent maken van alle rapportages en het op elkaar afstemmen van de dashboards. Eenduidigheid aanbrenge in de definities staat ook op de wensenlijst: er zijn dashboards met verschillen in cijfers, wat komt door de wijze van vastlegging van gegevens (bijvoorbeeld op basis van factuur- of verschijningsdatum). Onbekend is nog hoe omvangrijk dit project zal zijn. Uiteindelijk wordt het beeld steeds transparanter: een dynamisch proces waar iedereen de noodzaak en het nut van inziet.

Steeds beter

Inmiddels is aangetoond dat de directie met behulp van de dashboards beter kan sturen. Niet te bewijzen is of ze ook leiden tot betere beslissingen op de onderliggende niveaus. Ook is tijdswinst behaald en wordt frequenter gerapporteerd. Meer dan vroeger ligt er verantwoordelijkheid in de lijn. Tijdens overleggen wordt de kern van de zaak besproken en geen bijzaken.

“We zijn op de goede weg”, zegt Leo van Dam, hoofd Planning & Control bij Sanoma Uitgevers. “Vanzelfsprekend was er een gewenningsproces voor de betrokkenen. Performance Management is ook een kwestie van leren, analyseren en afspraken maken om het de volgende keer beter te doen.” ■

Cluster dashboard

Sanoma Uitgevers

	Period			YTD			Forecast			YTE				
	Begroting 2004 9	Werkelijk 2004 9	Werkelijk 2003 9	Begroting 2004 t/m 9	Werkelijk 2004 t/m 9	Werkelijk 2003 t/m 9	Index W2004/ B2004	Index Werkelijk/ Werkelijk vj	Vorige forecast 2004	Forecast 2004	LE 2004	Begroting 2004	Werkelijk 2003	Index LE / B2004
FINANCIALS														
Netto-omzet LM X €1000														
Netto-omzet AM X €1000														
Totale Netto-omzet X €1000 (incl. LBE)														
Primair bedrijfsresultaat X €1000 (Marge 2)														
Primair bedrijfsresultaat LBE X €1000 incl. nieuwe projecten														
Beïnvloedbaar bedrijfsresultaat x €1000 (Marge 3)														
BUSINESS PROCESSES														
Activiteitsniveau accountmanagers (aantal bezoeken /week)														
Marketingkosten LM X €1000														
% automatische incasso														
% aanwas via Internet														
MARKETS AND CUSTOMERS														
Verkochte oplage abonnementen (volume)														
Verkochte oplage losse verkoop (volume)														
Verkochte oplage totaal (volume)														
Aantal verkochte advertentiepagina's (incl. barters)														
INNOVATION														
HUMAN RESOURCES														
Aantal fte's														
% Ziekteverzuim														

“Performance Management is ook een kwestie van leren, analyseren en afspraken maken om het de volgende keer beter te doen.”