



Performance management:
**PRESTATIEMANAGEMENT OP
BASIS VAN WAARDECREATIE**

‘De eenvoud van een maatstaf wordt belangrijker gevonden dan de accuratesse’

In een periode waarin de financiële sector op zijn grondvesten schudt, bestaat de angst dat ook andere sectoren hier de gevolgen van kunnen ondervinden. Een goed prestatie-managementsysteem kan dan behulpzaam zijn om zich als bedrijf hier zo goed mogelijk tegen te wapenen. Uiteraard kunnen andere factoren buiten de invloedssfeer van het management dan altijd nog voor tegenslag zorgen, maar de kans om deze tegenslag te overleven is dan op zijn minst groter zodat voorkomen kan worden dat op korte termijn een cursus ‘corporate recovery’ moet worden gevolgd.

Dr. Paul C.M. Claes: Voor een juiste inrichting van het prestatie-managementsysteem zal een organisatie zich de vraag moeten stellen waarop de financiële prestaties beoordeeld zullen worden. Worden hierbij slechts de belangen van vreemd vermogensverschaffers beschouwd of worden ook de eigen vermogensverschaffers¹ in ogenschouw genomen? En als eigen vermogensverschaffers dan belangrijk zijn, wat heeft dit vervolgens voor consequenties voor de aansturing van de organisatie?

Dit artikel zal eerst kort beschrijven waarom ondernemingen besluiten te gaan sturen op economische waarde. Hierna zal ik ingaan op de wijze waarop dit invloed heeft op het ontwerp en de inrichting van het management controlsysteem (een ‘value-

based management controlsysteem’) – de basis van het prestatie-managementsysteem. Dat zal ik doen aan de hand van de resultaten van mijn promotie-onderzoek, dat bij vijf grote Nederlandse ondernemingen is uitgevoerd. Ik zal besluiten met een discussie over toepasbaarheid van dit concept in de not-for-profitsector. Deze sector is niet in mijn onderzoekspopulatie vertegenwoordigd terwijl hij wel een wezenlijk deel van de Nederlandse organisaties uitmaakt. Het is dan interessant om te bezien of een concept als economische waardecreatie ook in die sector tot nut kan zijn.

Motivatie tot sturen op waarde

Maar om te beginnen: wat is economische waarde? Economische waarde kan worden gezien als de ‘winst’ die een onderneming overhoudt nadat alle vermogenskosten zijn vergoed, dus zowel de interest voor leningen als een gewenst rendement voor de aandeelhouders. Zij hebben immers ook bepaalde verwachtingen van hun investering en kopen niet slechts aandelen uit filantropisch oogpunt. Wat vervolgens van het operationeel resultaat overblijft nadat de vermogenskosten voor vreemd en eigen vermogensverschaffers hierop in mindering zijn gebracht, is het residueel inkomen – hetgeen de organisatie daadwerkelijk heeft verdiend. Dit is de economische waarde zoals ik die definieer in het kader van dit artikel. Hiervoor zijn verschillende maatstaven bedacht die een verschillende moeilijkheidsgraad hebben, zoals Residual Income (RI; Hicks, 1946), Economic Value Added (EVA; Stewart, 1991) en Economic Profit (EP; Copeland et al., 1996). Dit zijn overigens wel ‘accounting’ gebaseerde maatstaven. Vanuit de financieringsleer zou economische

Noot

¹ De eigen vermogensverschaffers zal ik in het vervolg van dit artikel gemakshalve aanduiden als aandeelhouders.

Eigenaren van kleine of middelgrote ondernemingen kunnen ook hun voordeel doen met het sturen op economische waarde. Zij kunnen zichzelf in het lezen van deze bijdrage identificeren met de ‘aandeelhouder’.

waarde eigenlijk moeten worden uitgedrukt in termen van cashflows. In de praktijk blijken maatstaven die hierop zijn gebaseerd (bijvoorbeeld Cash Flow Return on Investment of Cash Value Added) minder gebruikt te worden dan de drie zojuist genoemde. Uit mijn onderzoek blijkt namelijk dat de eenvoud van een maatstaf belangrijker wordt gevonden dan de accuratesse. Dit verklaart de populariteit van ‘accounting’ gebaseerde maatstaven als EVA ten opzichte van ‘cashflow’ gebaseerde maatstaven als gevolg van de complexiteit of beschikbaarheid van gegevens.²

Waarom zou een onderneming haar vertrouwde prestatie meting op basis van boekhoudkundige winst, Return on Investment (ROI) of Return on Sales (ROS) vervangen door een maatstaf die is gebaseerd op economische waarde? De ondernemingen uit mijn onderzoek gaven hiervoor de volgende redenen³:

- ~ vanwege de druk die de vermogensmarkten uitoefenen, zowel door schuldeisers (credit rating) als aandeelhouders (achterblijvende beurskoers);
- ~ om te voldoen aan (externe) verslaggevingseisen, zoals door de Nederlandse Mededingingsautoriteit of het Basel II-akkoord;
- ~ het stimuleren en motiveren van ondernemerschap;
- ~ om een éénduidige controletaal te hebben waarmee de gehele organisatie uniform kan worden aangestuurd met onderlinge vergelijkbaarheid;
- ~ om investeringen te kunnen beoordelen en selecteren, aangezien minimaal de vermogenskosten moeten worden vergoed;
- ~ om bewustwording te creëren voor werkkapitaal ter vermindering van geïnvesteerd kapitaal waarover vermogenskosten worden geheven;
- ~ katalyserende gebeurtenissen, zoals benoeming van nieuwe bestuursleden die het Angelsaksisch bestuursmodel aanhangen, tegenvallende resultaten, of gevaar voor verlies van zelfstandigheid.

Noten

² Voor een uitgebreide verhandeling over de maatstaven en het ‘economic concept of profit’ dat de economische waarde uitdrukt door gebruik te maken van cashflows, verwijst ik naar Claes (2008).

³ Mijn onderzoek is uitgevoerd op basis van (onder andere) interviews bij vijf grote Nederlandse ondernemingen die Value-based Management hebben geïmplementeerd: ABN AMRO, Akzo Nobel, Heijmans, Schiphol en Sigma (geanonimiseerd – een sterk gediversificeerd technisch bedrijf).

De redenen lopen derhalve uiteen, maar het creëren van bewustwording over kapitaal blijkt wel een belangrijke drijfveer te zijn geweest. Zowel vanuit het oogpunt van vermogensmarkten (kredietbeoordelaars), als uit het oogpunt van investeringen (investeringsselectie of werkkapitaalbeheer).

Hoe uit dit zich in prestatie management?

De strategische keuze om op economische waarde te gaan sturen komt terug in prestatie management. Immers, prestatie management maakt deel uit van het management controlsysteem, hetgeen is bedoeld om het gedrag van managers en medewerkers te beïnvloeden om de strategie van de onderneming te realiseren (Anthony & Govindarajan, 2004; Merchant & Van der Stede, 2007). Problemen die ondervangen moeten worden door het controlsysteem zijn gebrek aan richting (weet iedereen in de organisatie dat wij waardecreatie nastreven?), gebrek aan motivatie (waarom zou een medewerker zijn werk [anders] gaan doen om waarde te creëren?) en persoonlijke beperkingen (begrijpt een medewerker wat hij moet doen om bij te dragen aan waardecreatie?).

Dit heeft bij de door mij onderzochte ondernemingen geleid tot de volgende kenmerken in het value-based management controlsysteem:

- ~ de ondernemingen behouden of realiseren een platte, decentrale structuur;
- ~ doelstellingen worden lager in de organisatie gesteld op basis van waardecreatie;
- ~ beslissingsrechten liggen op decentraal niveau;
- ~ communicatie vindt plaats door middel van dialogen in plaats van top-down;
- ~ strategieontwikkeling is gebaseerd op waardecreatie en betreft lagere hiërarchische niveaus;
- ~ doelstellingen worden door het topmanagement vastgesteld, maar op basis van een uniforme waardemaatstaf naar lagere organisatie-eenheden doorvertaald, waarbij deze vertaling op lagere niveaus plaatsvindt op basis van operationele waardebestuwers;
- ~ middelen worden toegewezen aan de meest waardecreërende activiteiten op basis van strategische plannen en budgetten;
- ~ budgettering blijft een belangrijk instrument, maar deze wordt nu opgesteld in onderlinge dialoog en gebaseerd op waardecreatie;
- ~ in prestatie management worden financiële maatstaven aangevuld met (niet-financiële) waardebestuwers;



- managementrapportages omvatten balans en resultatenrekening waarbij deze in lijn met de strategie worden opgesteld en besproken;
- prestatiegerelateerde beloning is gebaseerd op waardemaatstaven, zowel betreffende de uitkomst (een verbetering in de waardemaatstaf) als de waarde-stuw-ers – afhankelijk van verantwoordelijkheden.

Deze kenmerken van het controlsysteem hebben zich geuit in de volgende effecten. Door de introductie van een enkele, uniforme VBM-maatstaf met causaal verbonden value drivers wordt een eensluidende taal binnen de organisatie gerealiseerd, in tegenstelling tot veel verschillende maatstaven die voorheen werden gehanteerd. Een gebrek aan richting is daarmee ondervangen, aangezien de nagestreefde waardemaatstaf voor iedereen bekend en hetzelfde is.

Daarnaast heeft de introductie van vermogenskosten een drempel opgeworpen waaraan investeringen minimaal moeten voldoen. Dit heeft aandacht naar de balans getrokken in aanvulling op de verlies- en winstrekening als gevolg van de vermogenskosten die worden geheven over het geïnvesteerd kapitaal. Bij het nemen van beslissingen wordt dus niet alleen het effect op de 'bottom-line' bekeken, maar ook of er daadwerkelijk waarde wordt gecreëerd. In dat kader is bij een aantal ondernemingen de interne verlies- en winstrekening verlengd met de vermogenskosten naar een nieuwe 'bottom-line'.

Een derde effect dat ik heb gevonden is dat door het ontwerp van strategische en businessprocessen meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie worden gelegd. Dit moet leiden tot meer ondernemerschap en een zakelijker cultuur, waardoor de belangen van aandeelhouders en medewerkers meer op één lijn worden gesteld. Medewerkers worden verantwoordelijk gehouden voor de activiteiten die leiden tot waardecreatie en waarover zij invloed kunnen uitoefenen. Een sterke toepassing van het 'accountability- en controllability' principe, derhalve. Hiermee worden medewerkers gemotiveerd om op waarde te gaan sturen, aangezien ze voor hun eigen activiteiten verantwoordelijk worden gehouden en hier ook invloed op kunnen uitoefenen.

Een belangrijk laatste effect is dat de ondernemingen die een succesvol waardegebaseerd controlsysteem hebben ingericht de beloningssystematiek hebben aangepast door deze te richten op (verbete-

‘Value-based management reikt een stuk verder dan ‘slechts’ belangenbehartiging van aandeelhouders’

ringen in) de VBM-maatstaf – zoals EVA – of value drivers, gekoppeld aan het verantwoordelijkheidsniveau in de organisatie. Een divisie- of business-unitmanager kan zo bijvoorbeeld verantwoordelijk worden gehouden voor een stijging van zijn EVA, terwijl een magazijnmedewerker verantwoordelijk kan worden gehouden voor voorraadniveaus of incourante voorraden. Ook dit zal de motivatie ten goede komen om waardecreatie voorop te stellen in het nemen van beslissingen.

Het controlprobleem ‘persoonlijke beperkingen’ wordt bij de wortel aangepakt door bij implementatie de managers en medewerkers te trainen. De trainingen zijn gericht op hun positie en verantwoordelijkheden. Zo zal een medewerker bij Human Resources worden getraind in hoe de bonus moet worden berekend op basis van de waardemaatstaf en derhalve de EVA-berekening moeten begrijpen en kunnen maken. Een medewerker op creditmanagement zal worden getraind op snelle incasso van debiteuren en zal derhalve geen EVA-berekening hoeven te kennen, maar wel het debiteurentraject. Training van medewerkers bij asset management zal daarentegen zijn gericht op activabeheer waarvoor de EVA-berekening ook geen dienst doet maar productierationalisatie des te meer.

Op deze wijze wordt een management control-systeem en prestatie-managementsysteem ontworpen en door de gehele organisatie ingevoerd, dat van hoog tot laag op elkaar aansluit, waarin waardecreatie is betrokken en iedereen zijn verantwoordelijkheden kent en beloond ziet om een strategie die gericht is op het verhogen van de economische waarde te realiseren. In de door mij onderzochte bedrijven uitte dit zich bijvoorbeeld in de realisatie van een lager werkkapitaal, een actiever portfolio-beheer van activiteiten, klanten en producten, en een effectiever en efficiënter gebruik van activa.

Ook voor not-for-profit?

De literatuur met beschrijvingen over value-based management en aandeelhouderswaardecreatie en publicaties van (wetenschappelijke) empirische onderzoeken omtrent deze onderwerpen zijn allemaal gericht op for-profitorganisaties. Betekent dit dan dat het sturen op economische waarde ongeschikt zou zijn voor not-for-profitorganisaties (los van het feit dat op dit moment deze categorie aanzienlijk is uitgebreid door de kredietcrisis)? Naar mijn mening is het antwoord hierop: nee. Met name als naar de ef-

fecten wordt gekeken die de ondernemingen uit mijn onderzoek hebben laten zien door het sturen op waarde, is het streven naar waardecreatie voor elke organisatie van belang. Het is immers voor elke organisatie van belang, of zij nu wel of niet naar winst streeft, om een scherp oog op investeringen te houden. Het is voor elke organisatie van belang om werkkapitaal scherp in het vizier te houden. En het is voor elke organisatie van belang om een gemeenschappelijke controлтаal te hebben, zodat ook duidelijk is wat als organisatie wordt nagestreefd en die bovendien de interne communicatie faciliteert. Eén uniforme, organisatiebrede maatstaf die in de hele organisatie centraal staat komt het ontwerp en de inrichting van een management control- en prestatie-managementsysteem alleen maar ten goede. Hierbij dient dan wel aandacht te gaan naar het ‘accountability- en controllability’ principe, waarbij de activiteiten van de medewerkers centraal staan in plaats van berekeningswijzen van economische waardecreatie. Dit zal dan ook als gevolg hebben dat een langetermijnvisie wordt nagestreefd waarin de belangen van meerdere stakeholders worden behartigd. Value-based management reikt wat dat betreft een stuk verder dan ‘slechts’ belangenbehartiging van aandeelhouders, al is dat uiteraard wel het uitgangspunt gezien de concurrentie om kapitaal en dit nu eenmaal nodig is voor het voortbestaan van ondernemingen, zoals in deze periode eens te meer duidelijk wordt.

Ook de overheid kan dus mijns inziens zeker gebruikmaken van dit concept, vooral met het oog op de mondige burgers voor wie elke cent belastingbetaling in principe een cent te veel is. Het zou dan alleen geen ‘aandeelhouderswaarde’ zijn waarover we spreken, maar ‘belastingbetalerswaarde’. Nader onderzoek naar specifieke toepassing verdient daarvoor zeker aanbeveling.

Referenties

- Anthony, R. en V. Govindarajan (2004). *Management Control Systems*. Singapore: McGraw-Hill, 11th edition.
- Claes, P. (2008), *Value-based Management Control Systems: An Analysis of Design and Use*. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Merchant, K. en W. Van der Stede (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex, England: Pearson Education Limited, 2nd edition.

Paul Claes is universitair docent accounting, Vrije Universiteit Amsterdam.