

DRIES VAN NIEUWENHUYSE
EN DAVE VANHOUDT

PERFORMANCE MANAGEMENT

*VAN PRESTATIEMETING NAAR
PRESTATIEMANAGEMENT DOOR DE TOEPASSING
VAN ANALYTISCHE INTELLIGENTIE*

Vierde druk: november 2014
Derde druk: augustus 2011
Tweede druk: oktober 2009
Eerste druk: september 2008

D/2009/45/683 – ISBN 978 90 209 7697 7 – NUR 800

Vormgeving: Jurgen Leemans & Studio Lannoo

Omslag: Koloriet

© Dries Van Nieuwenhuysse en Dave Vanhoudt, Uitgeverij Lannoo n.v., Tielt, 2008
LannooCampus maakt deel uit van de Lannoo Groep.

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag veelevoudigd worden en of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Naamsesteenweg 201

B - 3001 Leuven

www.lannoo-campus.com

INHOUD

| | |
|---|----|
| LIJST MET FIGUREN | 15 |
| LIJST MET TABELLEN | 23 |
| VOORWOORD | |
| VLAAMS MINISTER-PRESIDENT KRIS PEETERS | 25 |
| DANKWOORD | |
| INLEIDING | |
| ORGANISATIE VAN DIT BOEK | |

DEEL I

UITDAGINGEN EN DEFINITIES VAN PERFORMANCE MANAGEMENT

HOOFDSTUK 1

| | |
|--|----|
| BEHOEFTE AAN EEN GESTRUCTUREERDE AANPAK VAN KWANTITATIEVE BELEIDSONDERSTEUNING? | 41 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Steeds grotere uitdagingen | 41 |
| Frustraties | 43 |
| Gebrek aan voorspelbaarheid | 44 |
| Gebrek aan verantwoording | 44 |
| Gebrek aan visibiliteit | 44 |
| Gebrek aan samenwerking | 44 |
| Gebrek aan eenduidigheid | 45 |
| Gebrek aan management en teveel aan measurement | 45 |
| Behoeftte aan vernieuwing | 45 |
| <i>Performance Management</i> als oplossing | 46 |
| Definities van <i>Performance Management</i> | 46 |
| <i>Performance Management</i> volgens SAS (Cokins, 2008) | 48 |

| | |
|--|----|
| <i>Enterprise Performance Management</i> volgens Oracle (Poncin, 2008) | 51 |
| Samenvatting | 53 |

HOOFDSTUK 2

PERFORMANCE MANAGEMENT-RAAMWERK 55

| | |
|--|----|
| Het nemen van beslissingen | 55 |
| <i>Decision-making</i> | 55 |
| <i>Decision-making</i> versus <i>problem-solving</i> | 57 |
| Performance Management-raamwerk | 59 |
| Butler Group-raamwerk | 59 |
| <i>Performance Management</i> als vuurtoren | 62 |
| Een brug tussen het heden, het verleden en de toekomst | 63 |
| Vier soorten intelligentie | 65 |
| Samenvatting | 79 |

DEEL II STRATEGIC INTELLIGENCE

HOOFDSTUK 3

STRATEGIE 83

| | |
|---|-----|
| Strategie | 83 |
| Wat is strategie? | 83 |
| Het (onder)bouwen van een strategie | 84 |
| Strategiebouw als onderdeel van Strategisch Management | 90 |
| Intuïtieve verkenning via <i>Business Intelligence</i> | 91 |
| Bepaling van de strategische <i>Key Performance Indicators</i> via de <i>Pithead</i> -methode | 96 |
| Strategische planning | 102 |
| Wat is strategische planning? | 103 |
| Stapstenen van de strategische planning | 104 |
| Samenvatting | 107 |

DEEL III FINANCIAL INTELLIGENCE

| | |
|--|------------|
| HOOFDSTUK 4 | |
| PLANNING EN BUDGETTERING | 111 |
| <hr/> | |
| Plannen en budgetteren | 111 |
| Wat is budgettering? | 112 |
| Soorten budgetten | 113 |
| Stapstenen en beginselen van de operationele budgettering | 115 |
| Beginselen van de operationele budgettering | 115 |
| Stapstenen | 119 |
| Samenstelling van het operationele budget | 120 |
| Plannen en budgetteren in de praktijk | 136 |
| <i>Top-down</i> versus <i>bottom-up</i> benadering | 136 |
| Excelllllllllll | 137 |
| <i>Best-Practices</i> | 139 |
| <i>Enterprise Performance Planning</i> | 142 |
| Budgetcontrole | 143 |
| Proactiever plannen en budgetteren: <i>The Annual Performance Trap</i> (Hope & Fraser, 2003) | 147 |
| Samenvatting | 150 |

DEEL IV BUSINESS INTELLIGENCE

INLEIDING

| | |
|--|------------|
| HOOFDSTUK 5 | |
| PERFORMANCE MONITORING MET BEHULP VAN DE BALANCED SCORECARD | 159 |
| <hr/> | |
| Implementatie van strategie? | 160 |
| Balanced Scorecard | 163 |
| Wat is de <i>Balanced Scorecard</i> ? | 163 |
| Strategie | 164 |

| | |
|---|-----|
| Strategische perspectieven | 164 |
| Strategische thema's | 166 |
| Key Performance Indicators | 168 |
| Strategische kaart | 180 |
| Hoeveel KPI's moeten we hebben? | 184 |
| Target setting | 192 |
| Van <i>Performance Measurement</i> naar <i>Performance Management</i> | 197 |
| <i>Performance Measurement</i> door het gebruik van de <i>Balanced Scorecard</i> | 197 |
| <i>Scorecards</i> | 198 |
| <i>Watchlists</i> | 198 |
| <i>Metric Summary</i> | 198 |
| <i>Metric Historiek</i> | 199 |
| <i>Metric Diagram</i> | 199 |
| <i>Metric Detail</i> | 199 |
| Filteren | 200 |
| <i>Grouping</i> | 200 |
| <i>Benchmarking</i> | 201 |
| Strategische Matrix | 202 |
| Oorzaak- en Gevolgrelaties | 204 |
| Veranderingen van gedrag door het gebruik van de <i>Balanced Scorecard</i> | 205 |
| <i>Customer satisfaction</i> | 206 |
| Effectiviteit van variabele beloning in combinatie met de <i>Balanced Scorecard</i> | 207 |
| Boerenverstand | 209 |
| Samenvatting | 209 |
| Strategie als continu proces | 209 |
| Naar een effectieve communicatie van de strategie | 210 |
| Valkuilen | 211 |
| Conclusie | 212 |

HOOFDSTUK 6

DASHBOARDS

215

| | |
|---|-----|
| Wat zijn <i>dashboards</i> ? | 215 |
| <i>Dashboards</i> versus <i>Balanced Scorecards</i> | 219 |
| Van toerentellers tot thermometers: kenmerken en onderdelen van <i>dashboards</i> | 221 |
| Kenmerken van <i>dashboards</i> | 222 |
| Wat tonen we in <i>dashboards</i> ? | 224 |
| Wie gebruikt <i>dashboards</i> en waarvoor? | 226 |
| Componenten van <i>dashboards</i> | 228 |
| Voor- en nadelen van <i>dashboards</i> | 231 |

| | |
|--|-----|
| INHOUD | 9 |
| Voordelen van <i>dashboards</i> | 231 |
| Nadelen van <i>dashboards</i> | 232 |
| Voorbeelden van <i>dashboards</i> en notificatiesystemen | 233 |
| Samenvatting | 234 |

HOOFDSTUK 7

GEGRAFISCHE INFORMATIE SYSTEMEN: BETER GIS-SEN DAN MISSEN

235

| | |
|--|-----|
| Wat is een Geografisch Informatie Systeem (GIS)? | 235 |
| Wat is geo-informatie? | 237 |
| Opslag van geo-informatie | 238 |
| Objectsoorten | 241 |
| Attributen | 243 |
| Eigenschappen van geo-informatie | 244 |
| Herkomst van geo-informatie | 247 |
| Gebruik van geo-informatie | 248 |
| Wat kan een Geografisch Informatie Systeem voor ons betekenen? | 260 |
| Wat kunnen we met een Geografisch Informatie Systeem (GIS) doen? | 260 |
| <i>Target marketing</i> | 261 |
| <i>Routing & Logistiek</i> | 261 |
| Site-selectie | 261 |
| Territoria van verkopers | 261 |
| Continuïteit van het bedrijf | 261 |
| Immobiëlen | 262 |
| Cliëntenservice | 262 |
| Samenvatting | 264 |

HOOFDSTUK 8

ONLINE ANALYTICAL PROCESSING

265

| | |
|---|-----|
| Wat is <i>Online Analytical Processing</i> ? | 267 |
| Definities | 267 |
| Het relationele datamodel als aanleiding tot het ontstaan van OLAP | 268 |
| Een werkbare definitie | 272 |
| Het verschil tussen OLAP en OLTP | 274 |
| Karakteristieken en componenten van <i>Online Analytical Processing</i> | 277 |
| Multidimensionele analyse | 279 |
| Het denkproces van de manager vertaald in een kubus | 283 |
| Dimensies en meetwaarden (measures) | 284 |

| | |
|--|-----|
| Een weg banen in de multidimensionele informatie: de navigatie in een kubus | 287 |
| Ergonomische functionaliteiten | 290 |
| Opslag van OLAP-gegevens | 293 |
| Processen van OLAP-gegevens | 294 |
| Voor- en nadelen van OLAP | 295 |
| Voordelen van OLAP | 295 |
| Nadelen van OLAP | 298 |
| Betere beslissingen door het gebruik van OLAP: enkele voorbeelden | 299 |
| Afdekken van verschillende behoeften in de BI-Piramide via een OLAP-toepassing | 299 |
| Verkeerslichten in een BSC als <i>trigger</i> voor tactisch onderzoek | 301 |
| Samenvatting | 305 |

HOOFDSTUK 9

RAPPORTERING 307

| | |
|---|-----|
| Waarom behoefte aan <i>state-of-the-art</i> rapportering? | 307 |
| Wat is ondervraging en rapportering? | 309 |
| ‘Juiste data, informatie, inzichten en wijsheden op het juiste moment bij de juiste persoon in het juiste formaat.’ | 311 |
| De juiste data, informatie, inzichten en wijsheid aan de juiste persoon | 311 |
| De juiste data, informatie, inzichten en wijsheid op het juiste tijdstip | 313 |
| De juiste data, informatie, inzichten en wijsheid met de duidelijkste inhoud in het juiste formaat | 314 |
| Standaardisatie van financiële en niet-financiële rapportering | 330 |
| Samenvatting | 331 |

DEEL V

ANALYTICAL INTELLIGENCE

INLEIDING

HOOFDSTUK 10

HET VERTALEN VAN BEDRIJFSVRAAGSTUKKEN NAAR GEGEVENSVERWERKING 339

| | |
|---|-----|
| Wat is <i>Analytical Intelligence</i> ? | 339 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Hoe kan een bedrijf kennis aanwenden om een prominente rol in de markt te spelen? | 341 |
| Anatomie van <i>Analytics Competitors</i> | 341 |
| Bronnen van sterkte | 342 |
| <i>Pithead business problem-solving</i> methode | 344 |
| Hypothese-generatie: evalueer de omgeving | 346 |
| Hypothese-formulering: formuleer het bedrijfsprobleem | 347 |
| Hypothese-testen | 350 |
| SEMMA | 350 |
| Formulering van inzichten | 377 |
| Feedback van inzichten | 378 |
| Tools voor kwantitatieve besluitvorming | 378 |
| Samenvatting | 379 |

DEEL VI

PERFORMANCE MANAGEMENT-INFRASTRUCTUUR

HOOFDSTUK 11

| | |
|--|------------|
| DATA WAREHOUSING | 385 |
| Wat is een <i>data warehouse</i> ? | 386 |
| Behoeften van eindgebruikers | 386 |
| Behoeften van IT | 388 |
| Definities | 389 |
| De originele definitie toegelicht | 391 |
| Componenten en kenmerken van een DWH | 393 |
| Karakteristieken van een DWH | 393 |
| Soorten gegevens in het DWH | 394 |
| Architectuur | 397 |
| Data-opslag in het DWH | 405 |
| Kenmerken en componenten van een <i>data warehouse</i> | 406 |
| Georiënteerd op onderwerp | 406 |
| Consistente gegevens | 407 |
| Geschoonde gegevens | 408 |
| Historische gegevens | 408 |
| Snelle aanvoer van gegevens | 408 |
| Samenvatting | 409 |

HOOFDSTUK 12

EXTRACTIE – TRANSFORMATIE – LOADING 411

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Wat is ETL? | 411 |
| Drie methoden om gegevens op te halen | 413 |
| Batchverzameling | 413 |
| Onlineverzameling | 414 |
| Ad-hocverzameling | 415 |
| Processtappen van dataverzameling | 416 |
| Isoleren | 417 |
| Prepareren | 420 |
| Staging Area | 422 |
| Transformeren | 424 |
| Laden | 424 |
| Transporteren | 425 |
| ETL-tools | 425 |
| ‘Doe het zelf’-ETL | 426 |
| Code Generators | 427 |
| Metadata driven engines | 428 |
| Samenvatting | 430 |

DEEL VII**PERFORMANCE MANAGEMENT IN DE PRAKTIJK**

HOOFDSTUK 13

PERFORMANCE MANAGEMENT IN DE ORGANISATIE 433

| | |
|--|-----|
| Technologische ondersteuning via een <i>Business Intelligence Competency Center</i> (BICC) | 433 |
| <i>Corporate Intelligence Office</i> | 435 |
| <i>Office of Strategy Management</i> | 439 |
| Naar een nieuw strategiemangement | 442 |
| Naar een op strategie gefocuste onderneming | 444 |
| Samenvatting | 448 |

HOOFDSTUK 14**NAAR EEN BETER ZICHT OP DE TOEKOMST, DOOR EEN BETER BEGRIP
VAN HET HEDEN OP BASIS VAN INZICHTEN UIT HET VERLEDEN. 449**

| | |
|--|-----|
| <i>Performance Management</i> als vuurtoren | 450 |
| Kritische succesfactoren voor een geslaagd <i>Performance Management</i> | 450 |
| Bedrijfsresultaten in eigen handen door optimaal aanwenden van bedrijfs- en marktgegevens | 453 |

APPENDIX 1**RELEVANTE LITERATUUR ROND PERFORMANCE MANAGEMENT 455**

| | |
|-------|-----|
| INDEX | 461 |
|-------|-----|

welke mate ze daarin slagen. Zodoende kunnen ze realiseren, hetgeen ze ambiëren en de weg daar naartoe ook duurzaam beheren.

Dit raamwerk toont aan dat het varen op een woelige zee met behulp van de juiste, meest pertinente navigatie-instrumenten, zelfs in het donker, een haalbare kaart is. Op de vooravond van de informatie-democratie, komt dit raamwerk dan ook op een sleutelmoment. Het is mijn overtuiging dat het beste van *Performance Management* nog moet komen, ter meerdere glorie van onze Vlaamse economie, onze Vlaamse overheid en bijgevolg onze Vlaamse samenleving. Op die manier moet ook de Vlaamse Gemeenschap op korte termijn kunnen slagen in haar ambitie om tot een van de meest welvarende Europese regio's uit te groeien. Het is mijn aanvoelen dat *Performance Management* daarbij een belangrijke rol kan en zal vervullen. De lat is gelegd, de methodiek is beschikbaar, de implementatie kan daadwerkelijk beginnen.

Vlaams minister-president, Kris Peeters

DANKWOORD

Een boek schrijven doe je niet alleen, een boek over *Performance Management* (PM) nog minder. Graag betuigen we onze dank aan alle studenten en alumni van het CPM/BI-programma van de EHSAL Management School. Zij vormen een uniek doelpubliek dat proefkonijn heeft gespeeld voor menig nieuw concept. Zonder het zelf te beseffen hebben de studenten heel wat bijgestuurd, aangevuld en verfijnd. Hun eindresultaten gaven een bijzonder goed beeld van de huidige status van CPM binnen de diverse organisaties.

De docenten van het CPM-programma van de EHSAL Management School willen we ook bedanken voor hun zeer gewaardeerde inbreng in domeinen die niet echt onze specialiteit waren. Een aantal hoofdstukken is dan ook gebaseerd op syllabi van cursussen van onder andere Koen Daems (Microsoft) over ETL, Bert Wustenberghs (Keyrus) over *data warehousing* en Koen Knapen (SAS Belux) over analytische intelligentie. Dankzij hun medewerking kon dit boek slagen in zijn opzet om een holistisch beeld te schetsen van *Performance Management*.

Om te kunnen beschikken over een veelzeggende lakmoesproef omtrent de relevantie van de aangesneden onderwerpen en om te beschikken over eerstelijnsondersteuning bij het beschrijven van de voornaamste functionaliteiten, hebben we besloten om een aantal toonaangevende marktspeelers aan te spreken. Graag bedanken we dan ook onze sponsors: SAS Institute, Oracle, Keyrus en Iuxta Executive Search & Selection. Ze maken een belangrijk deel uit van de volledige PM-markt door als leverancier van respectievelijk *state-of-the-art Business Intelligence* en analytische software, *state-of-the-art* financiële plannings- en consolidatiesoftware, *state-of-the-art PM-consultancy* en aansluitend implementatie en tot slot *state-of-the-art* PM-rekruteringsdienstverlening aan te bieden. Graag bedanken we Pierre-Louis Guiraud, Baudoin Vaes, Mario Poncin, Luc Tollet en Patrick Xhonneux van SAS Belux, Gary Cokins van SAS USA, Diane Wuyckens van Oracle, Frank Rossaert, Anja Huysmans en Christophe Severs van Keyrus, Dirk Mertens van Iuxta Executive Search & Selection.

Voor een aantal hoofdstukken hebben we een beroep kunnen doen op de bereidwillige medewerking van vrienden. Eerst en vooral hebben we de getuigenissen en inbreng van een aantal vooruitstrevende bedrijven, zoals Bertrand Loumaye van Delhaize, Bart Cornu en Henk Storms van BMW Group Belux, Jo Bury en Lieve Ongena (Vlaams Instituut voor Biotechnologie), Christophe Severs (Keyrus) voor het VIB, Hans Van Gestel (Price-WaterhouseCooper). Gary Cokins (SAS Institute) gaf ons heetvandaag inzichten in *Performance Management* binnen SAS. Mario Poncin bracht ons meer bij over Oracle plannings- en consolidatiesoftware en *-tools*, Bart Desmedt (VLEKHO) leverde een bijdrage over break-evenanalyses. De Vlaams minister-president Kris Peeters werd bereid gevonden om het boeiende voorwoord voor dit boek te schrijven, waarvoor dank.

Andere partners in dit project zijn te vinden onder de medewerkers van organisaties die een heuse steun voor ons betekenden. Speciale dank gaat dan ook uit naar Jo Van den Bossche, Caroline Deneuter, Liesbeth Vancuyck, Veerle Van Heghe, Raymonde Wauters van de EHSAL Management School en naar de mensen van Kinapolis, Joost Bert, Bart Claeys, Florent Gijbels, Marc Verhofstede, Myriam Dassonville en Harry Leboeuf.

Speciale dank aan John Huvaere die reeds jarenlang in dit project heeft gelooft en het ook sinds jaar en dag heeft gesteund.

Vijf mensen hebben het boek van achteren naar voren doorgenomen en uiterst nuttige aanbevelingen geformuleerd. Stijn Vermeulen (element61, België), Wouter De Stecker (Procter & Gamble, Global Business Services, België), Ilse Bracke (Katholieke Hogeschool Mechelen, België), Rien Hammers (Fontys Hogeschool Eindhoven, Nederland) en Peter Geelen (CPM Partners, Nederland) hebben dit in alle ernst voor ons gedaan, waarvoor bijzondere dank.

Een manuscript schrijven is één zaak, een boek in de hand en in de winkelrekken krijgen is nog een flinke stap verder. We willen tot slot dan ook Hilde Vanmechelen, Margot Bollen en Peter Saerens van LannooCampus hartelijk bedanken voor het vertrouwen dat ze in ons hadden en voor hun cruciale inbreng in de volledige realisatie van dit boek. Jurgen Leemans nam de vormgeving voor zijn rekening.

Als afsluiter van een omvangrijke lijst onmisbare personen bedanken we nog heel uitdrukkelijk Trui, Juul en Siel, Karlien en Seppe. Zij waren het

die het moesten stellen met heel wat minder aandacht dan ze verdienen. We zijn jullie eeuwig dankbaar voor jullie geduld en tolerantie en het besef dat dit boek voor ons een drang was die simpelweg van ons afgeschreven diende te worden.

Herzele,
Diepenbeek,

Dries Van Nieuwenhuise
Dave Vanhoudt

INLEIDING

Het besturen van een vliegdekschip is verre van een sinecure. Getuige daarvan is het volgende gesprek tussen Amerikanen en Canadezen.

This is an ACTUAL radio conversation of a US naval ship with Canadian Authorities.

Radio conversation released by the U.S. Chief of Naval *Operations* 10-10-1995.

Americans:

Please divert your course 15 degrees to the North to avoid a collision.

Canadians:

Recommend you divert YOUR course 15 degrees to the South to avoid a collision.

Americans:

This is the Captain of a US Navy ship. I say again, divert YOUR course.

Canadians:

No, I say again, you divert YOUR course.

Americans:

THIS IS THE AIRCRAFT CARRIER USS LINCOLN. THE SECOND LARGEST SHIP IN THE UNITED STATES ATLANTIC FLEET. WE ARE ACCOMPANIED BY THREE DESTROYERS, THREE CRUISERS AND NUMEROUS SUPPORT VESSELS. I DEMAND THAT YOU CHANGE YOUR COURSE 15 DEGREES NORTH, THAT'S ONE FIVE DEGREES NORTH, OR COUNTER MEASURES WILL BE TAKEN TO ENSURE THE SAFETY OF THIS SHIP.

Canadians:

This is a lighthouse. Your call.

Zelfs met alle mogelijke technologische ondersteuning kunnen signalen toch nog anders geïnterpreteerd worden dan bedoeld. Uitgezonden boodschappen mogen nog zo goed bedoeld zijn, toch kunnen ze soms verkeerd ontvangen worden. Met de beleidsondersteuning van bedrijven en *non-profit*-organisaties is het net zo. Ogenschijnlijk goede beslissingen kunnen

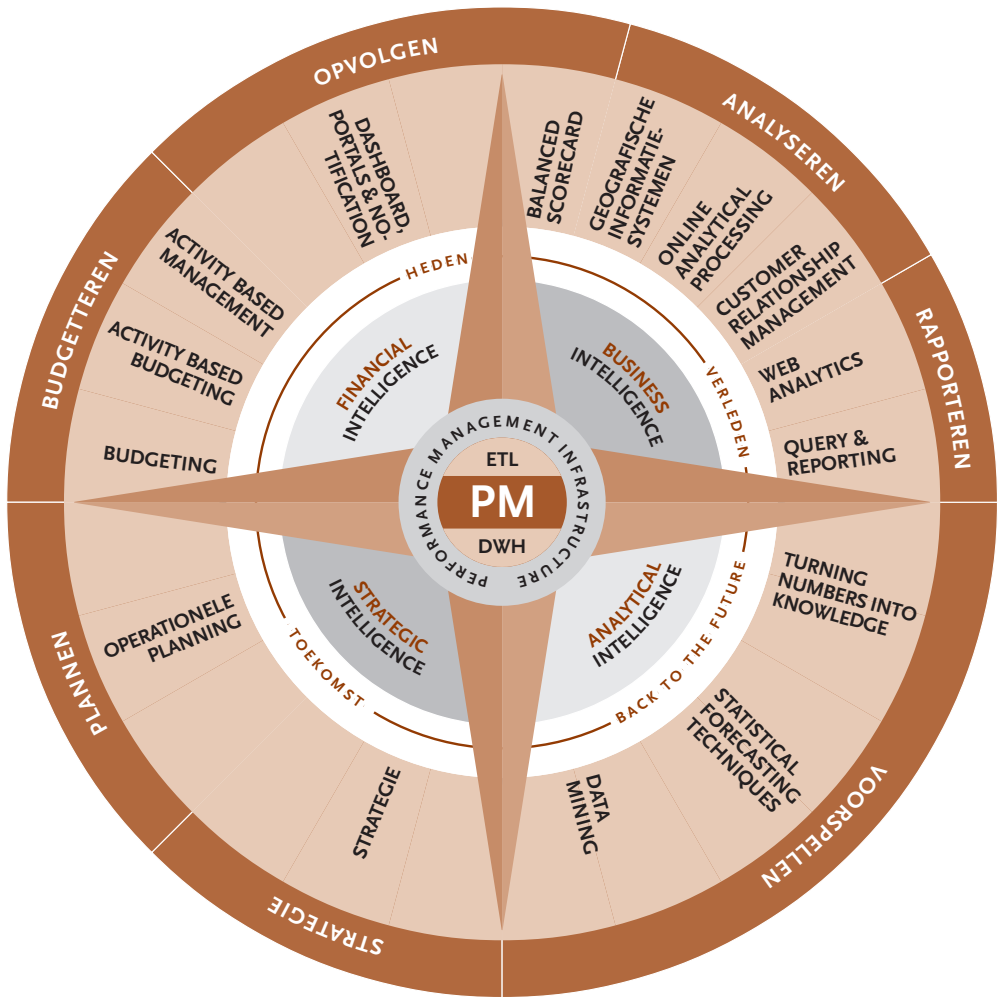
soms, mits een beter zicht op de context, bij nader inzien verkeerde beslissingen zijn. Om een schip veilig naar een vooraf vastgelegde eindbestemming te loodsen, is er behoefte aan meetpunten die de huidige gang van zaken duidelijk weerspiegelen en aangeven wat er op de weg nog zal of zou kunnen gebeuren. Omgaan met de onzekerheden van de toekomst, gebruikmakend van het verleden, dat is waar *Performance Management* over gaat. Vroeger volstond het om te weten hoe we het gedaan hebben in de voorbije periode. Nu kijken we meer naar hoe we het momenteel doen, wat we zouden moeten doen en dan ook nog waarom, hetgeen alleen mogelijk is via *Performance Management*.

ORGANISATIE VAN DIT BOEK

Performance Management kan gezien worden als de verzameling van processen, methoden, toepassingen en technologieën die een organisatie gebruikt om haar prestaties op te volgen, te beheren en te sturen. Het huwelijk dus, tussen strategische en financiële intelligentie, *Business Intelligence* en analytische intelligentie. *Performance Management* heeft als doel de besluitvaardigheid te ondersteunen en te verbeteren. Daarom streeft men naar zowel een overzicht van als een inzicht in de bedrijfsprestaties over departementen en activiteiten heen. Voorts maakt PM werk van een link tussen de ondernemingsstrategie en de uitvoering ervan. Zo vereenvoudigt *Performance Management* aanzienlijk het proces om de strategie van de organisatie daadwerkelijk in de praktijk om te zetten. *Performance Management* stelt dan ook op die manier een organisatie in staat om het verleden, het heden en de toekomst beter te begrijpen én om van daaruit de ondernemingsresultaten te verbeteren.

Dit boek heeft als doelstelling klaarheid te scheppen in een aantal termen en definities die eigen zijn aan de wereld van kwantitatieve beleidsondersteuning. Hier zal zowel aandacht besteed worden aan de inhoudelijke *businesszaken* als aan de infrastructuur en interne processen die gebruikt worden om tot deze beleidsondersteuning te komen. Cruciaal in dit boek zijn de samenhang der dingen en de manier waarop een aantal onderdelen van *Performance Management* in staat is andere onderdelen bij te staan in de diverse taken. Op die manier bewerkstelligt PM een kruisbestuiving tussen verschillende disciplines en afdelingen.

Figuur o.o.1 illustreert de opbouw van het boek als een *Golden Compass*. De juiste richting kan bepaald worden door de combinatie van een aantal disciplines door middel van het interne raderwerk. Het heden wordt verbonden met het verleden en de toekomst.



Figuur 0.0.1 Organisatie van het boek door middel van het *Golden Compass* dat het heden verbindt met de toekomst via de diverse componenten van *Performance Management*

Deel I van het boek geeft een overzicht van de frustraties en uitdagingen die momenteel voorkomen bij het top- en middenmanagement en de wijze waarop via *Performance Management* hierop een antwoord kan worden gegeven. **Hoofdstuk 1** geeft een overzicht van tal van frustraties en uitdagingen die gepaard gaan met de overvloed aan systemen en informatiebronnen in de meeste van onze bedrijven en organisaties. Deze uitdagingen duiden het belang aan van een gestructureerde en gestandaardiseerde aanpak

van beleidsvoorbereidende gegevensverwerking, -rapportering en -analyse. **Hoofdstuk 2** geeft een overzicht van een aantal modellen die in de literatuur beschreven zijn om een geïntegreerde gegevensaanwending te verkrijgen over verschillende departementen en functies heen. Vervolgens presenteren we ons eigen model voor *Performance Management* dat een aanzienlijke uitbreiding hierop is en een bundeling vormt van strategische intelligentie, financiële intelligentie, *Business Intelligence* en analytische intelligentie. De componenten van dit raamwerk zullen vervolgens toegelicht worden in de volgende hoofdstukken.

Deel II van het boek behandelt het belang van strategische intelligentie. In **Hoofdstuk 3** bekijken we wat strategie is en hoe strategie geformuleerd kan worden. We besteden speciale aandacht aan de manier waarop een aantal PM-tools ons hierbij kan helpen door een duidelijker beeld te leveren van hoe de organisatie zich differentieert ten opzichte van haar concurrenten.

Deel III van het boek belicht de financiële intelligentie. **Hoofdstuk 4**, over planning en budgettering, bekijkt hoe we onze strategie kunnen concretiseren en kwantificeren. Tijdens het proces van de strategische planning delen we onze strategie op in deelfacetten van onze bedrijfsvoering. Deze delen van het geheel worden vervolgens in budgetten gegoten die ons in staat stellen om krijtlijnen te trekken van de toekomstige performantie van ons bedrijf of organisatie. Dit hoofdstuk helpt ons om naar de toekomst te kijken.

Deel IV gaat dieper in op *Business Intelligence*. De volgende drie hoofdstukken laten ons toe om het heden op te volgen en te zien in welke mate de uitgezette krijtlijnen daadwerkelijk gevolgd worden. Is eenmaal de strategie goed onderbouwd en gekwantificeerd, dan kunnen we via een aantal methoden controleren in welke mate we die strategie aan het realiseren zijn. **Hoofdstuk 5** besteedt uitvoerig aandacht aan het formuleren van de strategie en het opstellen van een strategische kaart. De visualisatie van de realisatie van deze strategie kan via de methode van de *Balanced Scorecard* die uitvoerig aan bod komt. Belangrijk is ook de interactie die bestaat tussen het monitoringgebeuren en de analytische tools die later in het boek toegelicht worden. Een aantal analytische technieken voor het bepalen van de nodige en voldoende *Key Performance Indicators* (KPI's) wordt hier ook besproken. Wanneer de nodige meetinstrumenten ontwikkeld zijn, kunnen ze worden gevolgd. Dit kan via *scorecards* ofwel via *dashboards*. **Hoofdstuk 6** illustreert het verschil tussen beide en in welke omstandigheden, welke methode het meest waardevol is om cijfers weer te geven bij het