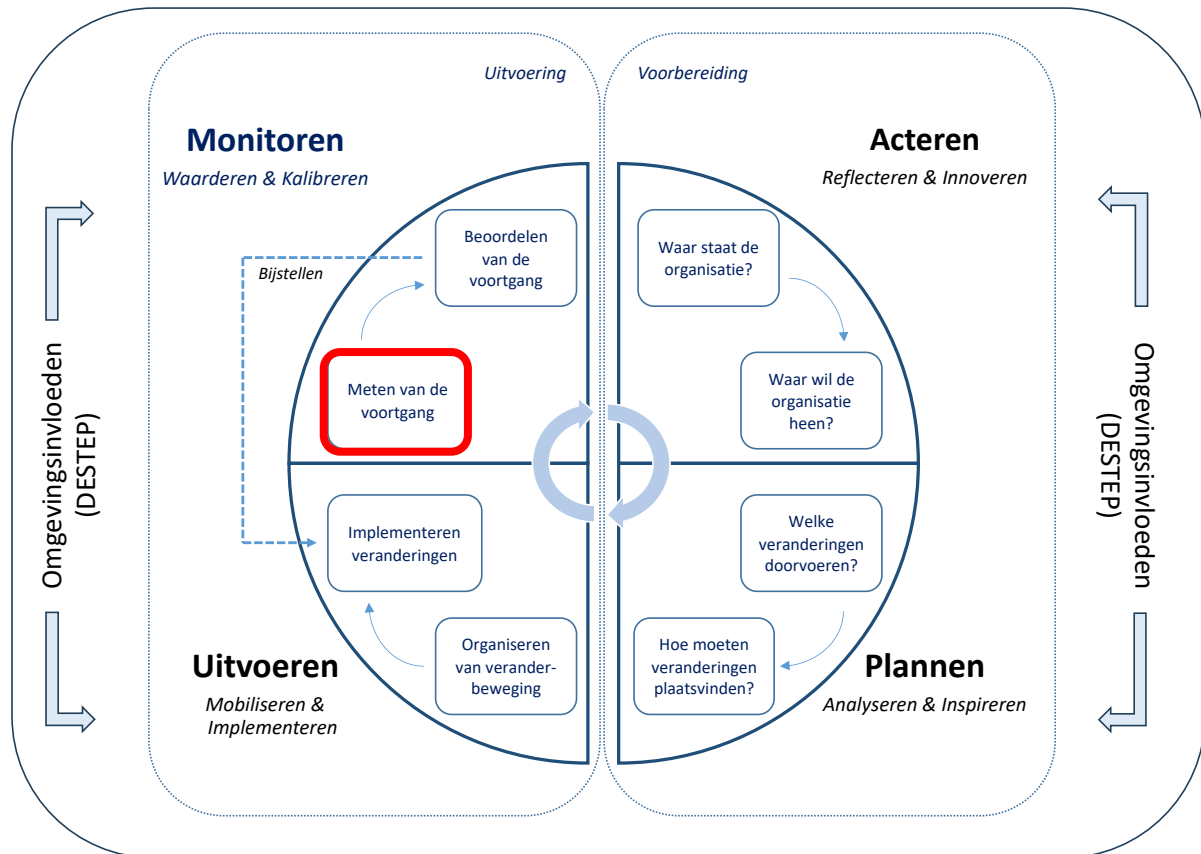


## Blog 10. Bepalen van organisatieprestaties

In deze reeks blogs wordt de prestatie management cyclus toegelicht. Dit model helpt organisaties met het behalen van voortdurende organisatieprestaties. Continue organisatie zelfevaluatie, het analyseren van de veranderende omgevingsfactoren, het inzetten van een mensgerichte verandering en toegespitst prestatie management maken het mogelijk benodigde veranderingen tijdig te identificeren en op een verantwoorde en succesvolle wijze te implementeren en tot een succes te brengen.



We zijn aangekomen in het vierde kwadrant, Waarderen en Kalibreren (Monitoren). In dit kwadrant worden de resultaten gemeten van de veranderingen en in welke mate de gestelde doelstellingen behaald worden. In deze blog komt aan bod hoe je kan sturen op het behalen van de strategische prestaties.

### Methoden van strategisch prestatie management

Iedere ideale situatie is van tijdelijke aard en dat geldt ook voor een wel bewust gekozen strategie. De complexiteit van de huidige tijd noopt om continu te meten of een organisatie op het juiste spoor is wat betreft het behalen van de gewenste doelstellingen. Interne en met name externe veranderingen volgen elkaar in de huidige globale marktplaats nu eenmaal steeds sneller op. Aangezien je de richting van de wind niet kan veranderen, zal je de stand van de zeilen moeten bijstellen om zo alsnog op de gewenste eindbestemming aan te komen.

## Het sturen op prestaties

Het identificeren, benoemen, definiëren, normeren en meetbaar maken van kritieke succesfactoren (KSF's)<sup>1</sup> is van groot belang. Juist omdat op gebieden waar organisaties zich onderscheiden van de markt, het op langere termijn significant beter presteren van fundamenteel belang is voor het voortbestaan van de organisatie. Daarom verlangen deze factoren continue aandacht van de medewerkers, het management.

Het *begrijpelijk* communiceren aan de interne organisatie van de verwachte prestaties, de wijze van meten en beoordelen, kan een positieve invloed en motivator zijn voor de medewerkers. Zij begrijpen dan wat belangrijk is en hoe ze de prestaties kunnen verbeteren. Weten ze dat niet, zal dat leiden tot frustraties. Onderzoek wijst daarnaast uit dat bij organisaties met een goed werkend prestatimanagementsysteem dit de omzet en winst significant vergroot.



Om de organisatieprestaties te meten, sturen en verbeteren, stuiten organisaties op enkele dilemma's. Je wilt namelijk weten hoe je in de toekomst gaat presteren, terwijl objectief alleen gemeten kan worden hoe er in het verleden gepresteerd is. Er is dus een kloof tussen 'wat we willen' en 'wat we kunnen' meten. Trendanalyses en forecasting bieden een oplossing. Er wordt ook (te) vaak gekozen voor makkelijk te meten indicatoren (en te veel) en niet datgene dat écht belangrijk is. Daarnaast zijn organisaties complex geconstrueerd waardoor hetgeen men meet op een lager organisatieniveau niet altijd consistent is met metingen op hoger gelegen strategisch niveau. Prestatie-indicatoren moeten daarom een eenduidige betekenis hebben en op verschillende organisatieniveaus aan elkaar gerelateerd worden. Het zogenaamd ui-effect: Afpellen van strategisch, naar tactisch en uiteindelijk operationeel gerelateerde prestaties.

<sup>1</sup> Kritieke succesfactoren zijn succes die direct leiden tot het behalen van de strategische doelen. En zijn zo van fundamenteel belang voor het voortbestaan van de organisatie.



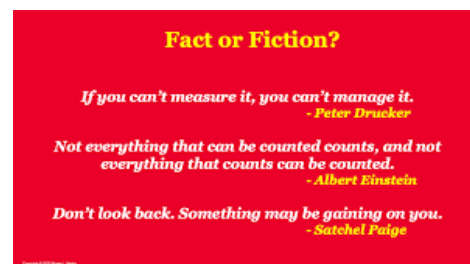
### Financiële en niet-financiële meetindicatoren

Bij veel organisaties worden (strategische) resultaten voornamelijk in financiële cijfers gemeten en uitgedrukt. Terwijl financiële cijfers op zichzelf niet altijd iets zeggen over de langere termijn doelstellingen, maar voornamelijk iets zeggen over hoe in het verleden gepresteerd is. Hier kunnen overigens wel trends uit gedestilleerd worden, maar financiële cijfers alleen zijn een erg eenzijdige blik op het geheel.

Tegenwoordig worden steeds vaker niet-financiële meetgegevens gebruikt. Deze informatie geeft in veel gevallen een betere voorspelbaarheid als het gaat over toekomstige resultaten. Naar onze mening geeft het complementaire karakter van financiële en niet-financiële informatie juist een meerwaarde doordat er een breder beeld ontstaat van de organisatieprestaties.

### Draagvlak creëren voor prestatiemetingen

Als de resultaten door de medewerkers begrepen en gedragen worden, zal dit betere resultaten opleveren, en indien beloond herhaald. Maar pas op, als de verkeerde zaken gemeten worden, dan is er een vergrote kans dat er ongewenst gedrag ontstaat. Een bekende uitspraak is dat alles wat je meet extra aandacht krijgt. Het heeft hiermee een effect op het gedrag van managers en medewerkers. Het is daarom van groot belang de juiste meetindicatoren te kiezen en te meten, maar ook een passende vorm van motivatie toe te passen om de gewenste resultaten te behalen. Deze motivatie hoeft niet altijd verticaal te komen, maar kan ook horizontaal georganiseerd worden in een organisatie. Ook hier is de combinatie van het toepassen van beiden krachtig.



Een reden om een prestatie-managementmethodieken te gebruiken is omdat het helpt gedrag op alle organisatieniveaus te beïnvloeden. In positieve zin stimuleert prestatieverbetering, een gezamenlijk doel en richting en daarmee samenhangend. Echter prestatie-management moet niet gezien worden als dwangmiddel of afrekeninstrument, maar als samenhangend sturelement over processen, systemen heen om medewerkers te enthousiasmeren. Het controleren en afrekenen van medewerkers op basis van een prestatie-meetsysteem is daarbij een veelgenoemde faalfactor bij het implementeren van prestatie-management.

Hoe je als organisatie komt van doelstellingen tot prestatie- en stuurindicatoren, is onderwerp van de volgende blog. Daarnaast zullen nog enkele valkuilen van prestatie management aan bod komen.

