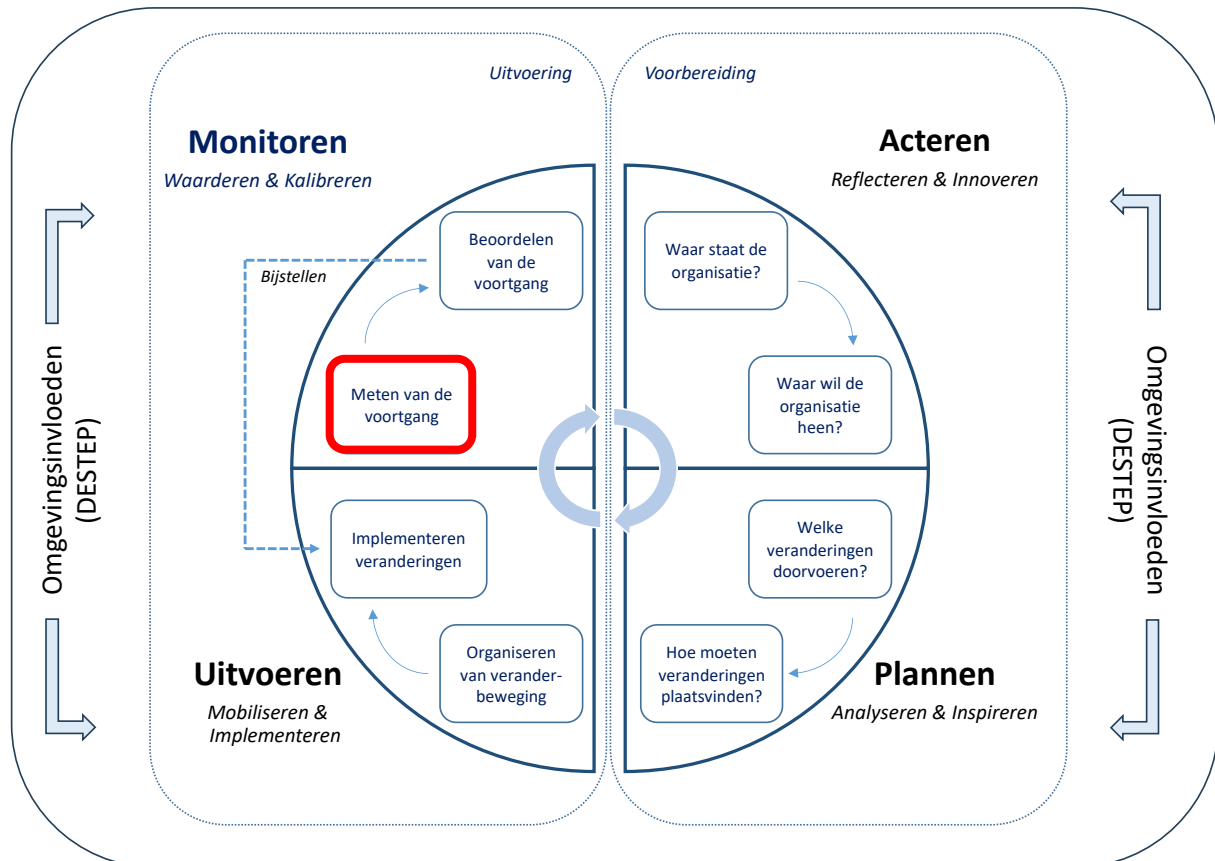


Blog 11. Van doelstellingen naar prestatie- en stuurindicatoren

In deze reeks blogs wordt de verandermanagement cyclus toegelicht. Dit model helpt organisaties met het behalen van aanblijvende 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.



In deze blog wordt besproken hoe je van organisatiedoelstelling tot prestatie- en stuurindicatoren kan komen.

Van doelstellingen naar prestatie- en stuurindicatoren

De top van de organisatie formuleert mooie volzinnen over de toekomst die veelal logisch en begrijpelijk klinken. Echter de daadwerkelijke vertaling naar de werkvloer is vaak ver te zoeken. Met als gevolg dat de 'gewone' medewerker geen verband ziet tussen de organisatiedoelstellingen en zijn dagelijkse werkzaamheden. De strategie wordt zodoende niet doorleefd in alle lagen van de organisatie met als risico dat de gewenste doelstellingen niet (tijdig) behaald of naar beneden bijgesteld moeten worden.



Om prestaties te meten en vast te leggen kan gebruik gemaakt worden van zogenaamde (kritieke) prestatie-indicatoren. Kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) zijn direct gelinkt aan de strategische

doelstellingen, zie figuur voorgaande blog. Een prestatie-indicator (π) is hier een onderliggende indicator van. Een $(k)\pi$ wordt per doelstelling eenduidig gedefinieerd, gekwantificeerd en genormeerd.

Als een kwalitatief goede definiëring en vastlegging ontbreekt, is de kans groot dat iedere medewerker een eigen en afwijkend beeld heeft bij iedere $(k)\pi$. Een $(k)\pi$ is dan ook pas duidelijk als deze in termen geformuleerd wordt waarin door de medewerkers over het eigen werk gedacht en gesproken wordt. Eenduidig betekent dat deze altijd en overal, bij alle organisatieonderdelen, op dezelfde wijze uitgelegd, begrepen en berekend worden.



Het nut en noodzaak van prestatie management

De functie van prestatie management is onder andere het terug- en vooruitkijken, communiceren, vergelijken, motiveren en belonen (dus niet afrekenen) van én door mensen. De meting en daarbij gebruikte maatstaven moeten voor meerdere organisatieonderdelen geldig zijn, betrouwbaar, eenduidig en langdurig geldig zijn over langere perioden.

Om prestatie metingen effectief in te zetten is het wenselijk een cultuur van prestatie management in de organisatie te laten ontstaan. Prestatie management moet namelijk een positieve en permanente belangstelling hebben vanuit niet alleen het management, maar ook de medewerkers. Dit geldt zowel voor zowel financiële als niet-financiële prestaties.

Beperkingen van prestatie meting

Het individueel bekijken van een $(k)\pi$'s geeft een beperkt beeld, omdat de onderlinge invloeden tussen indicatoren dan niet gezien worden. Doelstellingen, metingen en dashboards moeten op elkaar aansluiten. Als de indicatoren in een keten geplaatst worden, dan geeft dit een beter beeld hoe prestaties en onderliggende acties een positief of negatief effect op elkaar hebben. Een strategiekaart is een methodiek om de onderlinge verhoudingen in kaart te brengen.

Een andere mogelijkheid is om dit op hiërarchisch (verticaal) niveau te doen, door de strategie te koppelen aan prestaties op divisie/afdelingsniveau en vervolgens teams of individuen. Hierdoor worden niet alleen de directe, maar ook de indirecte verbanden gezien op langere termijn of verder gelegen in de causale (proces)keten.

Indien er organisatie-, proces-, of andere inrichtingsprincipes geformuleerd zijn, is het raadzaam daar tevens een link met indicatoren te leggen. Door de prestaties visueel aan elkaar te linken in een dashboard, er doelnormen aan te koppelen en deze meetbaar te maken, worden de onderlinge

invloeden op verschillende niveaus voor iedereen beter zichtbaar. In een ideale wereld geven de (k)pi's een beeld van het presenteren van het totale werkveld van een organisatie.



Het meten van prestaties geeft kans op negatieve effecten. In de volgende blog worden enkele valkuilen van het meten van prestaties centraal gezet.