

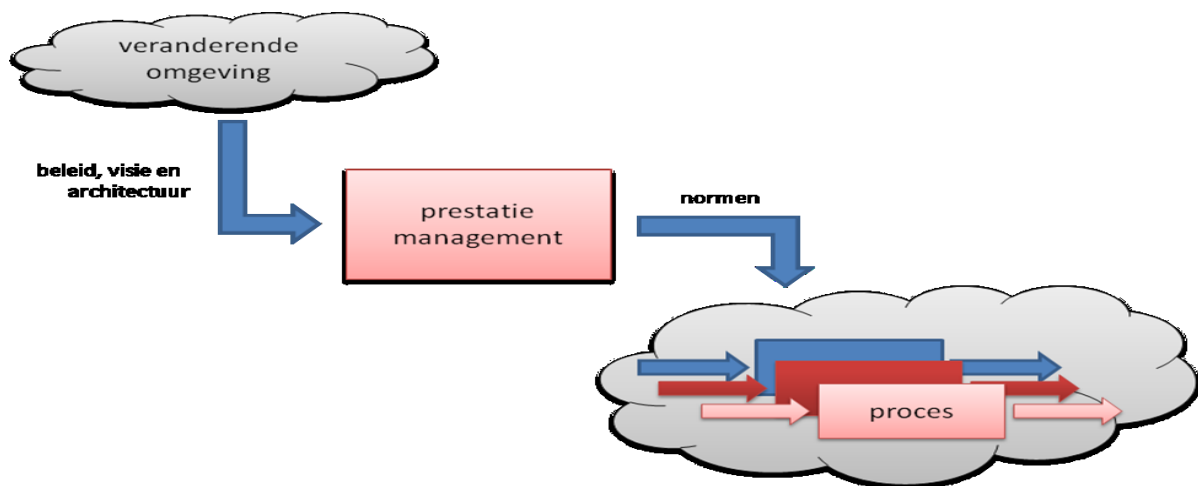
De essentials van prestatie management

Op markten waar concurrentie verder toeneemt, vormt ict een steeds belangrijkere ondersteunende factor voor de bedrijfsprocessen. Als gevolg van deze situatie zien we een sterke neiging tot kostenreductie, gekoppeld aan een toenemende behoefte aan stuurinformatie. Deze behoefte zien we niet alleen terug bij de business, dat vertrouwen wil hebben in het functioneren van de ict-ondersteuning, maar ook bij het ict-management zelf. Daar wordt namelijk de noodzaak gevoeld om snel in te kunnen grijpen. Echter, dit kan alleen wanneer een regelmatige stroom van informatie beschikbaar is over de processen binnen de ict-organisatie. Prestatiemanagement is een goed middel om ict-organisaties optimaal te laten functioneren.

Kort gezegd is prestatie management een proces waarmee we een organisatie kunnen besturen¹. Prestatiemanagement geeft de manager informatie over doelen waarin de organisatie wil excelleren. Daar waar in het verleden de focus vooral op financiële doelen lag, is de hedendaagse organisatie tevens gericht op niet-financiële doelen als 'klanttevredenheid' of 'maatschappelijke betrokkenheid'. Het huidige, snel veranderende serviceklimaat vraagt om continue herijking van de richting waarin de organisatie zich beweegt.

Structuur en gedrag

Prestatiegerichte organisaties zijn in staat om alle neuzen dezelfde richting op te krijgen. Alle medewerkers, van hoog tot laag, dragen bij aan die doelen die centraal gesteld zijn in de organisatie. Periodiek wordt inzichtelijk hoe de organisatie en de afzonderlijke onderdelen hebben gepresteerd. Transparantie in presteren, niet om af te rekenen, maar om naar mogelijkheden te zoeken om zichzelf te verbeteren. Dat dit een zich continu herhalend fenomeen is, spreekt voor zich. De organisatie is geen statisch geheel, maar past zichzelf en haar doelstellingen aan op de veranderende omgeving waarin zij zich bevindt.



Figuur 1.

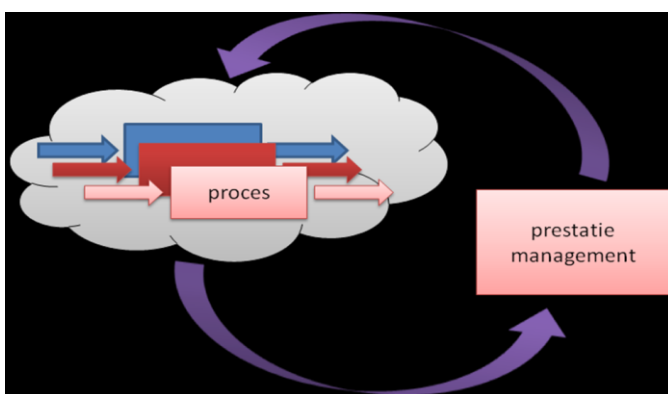
Een organisatie die werkt met prestatie management koppelt meetinstrumenten aan de organisatiedoelen. Dit is de zogeheten structuurkant van prestatie management, waarin doelstellingen en meten centraal staan. Een uitgebalanceerd prestatie managementsysteem sluit ook aan bij de cultuur van de organisatie. Het handelen van en de interactie tussen medewerkers bepalen de doeltreffendheid van het systeem. Dit is de zogeheten gedragskant van prestatie management, waarin informeren en motiveren centraal staan. Beide kanten van prestatie management dienen voldoende aandacht te krijgen om tot een goed werkend systeem te komen.

¹ De Waal en Kerklaan: 'De resultaatgerichte overheid', www.balancedscorecard.nl, 2003.

Structurelementen

Een organisatie bepaalt stapsgewijs de onderstaande elementen en richt deze vervolgens in. Belangrijk is om een element volledig af te ronden voordat met de volgende begonnen wordt.

1. **Strategiebepaling.** Strategiebepaling zorgt voor het richten van de organisatie op die doelen waarvan de organisatie toekomstig voordeel verwacht. Zonder deze expliciete doelen heeft de organisatie geen focus en prestatie-management geen bestaansrecht.
2. **Bepalen kritische succesfactoren.** Uit de strategiebepaling leidt een organisatie de kritische succesfactoren af. Dit zijn aandachtsgebieden in een organisatie die essentieel zijn voor het behalen van de gestelde doelen. Een ict-beheerorganisatie die klantgerichtheid in haar doelstelling heeft staan, zal ongetwijfeld het functioneren van de servicedesk en de kwaliteit van het changeproces als kritische succesfactor benoemen.
3. **Vaststellen prestatie-indicatoren.** Een organisatie stelt daarna prestatie-indicatoren op, die gekoppeld zijn aan de kritische succesfactoren en informatie geven over die kritische succesfactoren. Een prestatie-indicator geeft de meting weer van de verrichte prestatie over een bepaalde tijdsperiode. In deze fase is het verleidelijk om een hele reeks aan prestatie-indicatoren te definiëren, wat ongetwijfeld tot een informatie-overload gaat leiden bij de verantwoordelijke (proces)manager. Een goede set aan prestatie-indicatoren is in eerste instantie een beperkte set.
4. **Normeren van de meetwaarden.** De prestatie-indicatoren vormen op zichzelf geen stuurinformatie voor een organisatie. Dit is pas mogelijk als deze gerelateerd worden aan een vooraf gestelde norm. De norm vormt in feite het te behalen ambitieniveau van de organisatie en kan beschouwd worden als de bandbreedte waarbinnen een prestatie-indicator zich mag bevinden. Normen zijn een concretisering van het beleid en de doelstellingen van de organisatie, ze zorgen er voor dat de geleverde prestaties van de organisatie in overeenstemming zijn en blijven met de uitgezette koers.
5. **Periodiek rapporteren.** Prestatiemanagement is geen eenmalige activiteit, maar een continue inspanning die tot uiting komt in periodieke rapportages. Hierdoor ontstaan trends in de gemeten prestaties, wat een ad-hoc sturing in de organisatie voorkomt.
6. **Verbeteren** (indien nodig). Wanneer prestatie-indicatoren structureel afwijken van de normstelling zijn verbeteracties noodzakelijk. De kracht van prestatie-management ligt namelijk in de organisatiebrede ambitie om de performance van de organisatie binnen de gestelde doelen te krijgen.



Figuur 2.

Gedrags- en leeraspecten

Net als bij de implementatie van itil-processen zijn het de managers en de medewerkers gezamenlijk die bepalen of prestatie-management succesvol wordt. Zonder duidelijke doelen weet het management niet hoe medewerkers en middelen ingezet moeten worden en gericht gecommuniceerd kan worden over het veranderingsproces of verbetertrajecten. Voor acceptatie bij de medewerkers is het belangrijk dat zij invloed hebben op het vormgeven van het

prestatie-managementsysteem in bijvoorbeeld de totstandkoming van de prestatie-indicatoren. Daarnaast neemt de slagingskans van het systeem toe als medewerkers vanaf het eerste moment zelf invloed hebben op de inrichting van het systeem. De werking van het prestatiesysteem is een organisatiebrede verantwoordelijkheid die vraagt om betrokken medewerkers.

De kracht van het prestatie-managementsysteem ligt in het aanbrengen van focus tot op medewerkerniveau. Naast betrokkenheid vormt het kunnen handelen in lijn met de organisatiedoelen een belangrijk aandachtspunt om tot prestatiegedreven medewerkers te komen. Vaardigheidstrainingen en opleidingen vormen hulpmiddelen om de medewerker in lijn met de gewenste prestaties van de organisatie te laten groeien. Het is dan ook niet voor niets dat in organisaties waar prestatie-management is ingevoerd de human resource managementdoelen uiteindelijk gekoppeld zijn aan strategische doelstellingen.

Specifieke aandachtspunten

De invoering van prestatie-management verschilt niet van andere verandertrajecten; de traditionele factoren zijn ook hier aanwezig. Zo zal het ontbreken van voldoende betrokkenheid van het management de draagkracht verminderen en bijdragen aan de 'meten om het meten' cultuur. Geen prioriteit voor de uitkomsten van de rapportage of het ontbreken van een verbeterorganisatie laten de waan van de dag bepalen of verbetertrajecten prioriteit krijgen. Het implementeren en borgen van prestatie-management heeft echter een aantal specifieke aandachtsgebieden waarmee de organisatie de slagingskansen verhoogt.

- **Volwassenheid van de organisatie.** De volwassenheid van een organisatie is een belangrijke indicatie om betrouwbare informatie gerapporteerd te krijgen. Zo kenmerken organisaties met een laag volwassenheidsniveau zich door een cultuur waarin de individuele medewerkers de kwaliteit van de output bepalen. Processen zijn slechts rudimentair aanwezig waardoor herhaalde waarnemingen lastig zijn te verkrijgen. In deze fase van de organisatieopbouw is een zeer beperkte ambitie voor de omvang van prestatie-management raadzaam.
- **Positionering in de organisatie.** Voor iedere organisatie is het essentieel dat medewerkers en managers het prestatie-managementsysteem als hun eigen instrument ervaren. Organisaties gaan in de praktijk echter verschillend met dergelijke systemen om. Zo bestaat in een top-down gericht prestatie-managementsysteem het risico dat de vertaling van de doelstellingen tot stand komt zonder voldoende commitment van de medewerkers. In de uitvoering loert dan het gevaar dat de betrokkenheid op lagere niveaus beperkt is door de strakke vertaling van de doelstellingen naar beneden. Hierdoor worden de uitkomsten van het systeem niet meer gezien als constructief en stimulerend, maar als controlerend en beoordelend. Bij een bottom-up uitvoering van prestatie-management daarentegen dreigt het gevaar dat het systeem geen coherent geheel vormt, waardoor de neuzen niet in dezelfde richting staan. De organisatie levert periodiek de gevraagde informatie op, maar deze blijkt onvoldoende bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen.

Conclusie

Een goed ingevoerd prestatie-managementsysteem kan een motiverend instrument zijn voor managers en medewerkers. Het dwingt de organisatie om grondig na te denken over zaken als visie en strategische doelen om zo te kunnen excelleren in de markt. Hierdoor krijgt de organisatie beter zicht op de activiteiten die in lijn liggen met deze ambitie en de manier waarop medewerkers gericht kunnen bijdragen aan het realiseren van deze ambitie. Prestatie-management is dan ook niet het zoveelste hulpmiddel voor de ambitieuze manager, maar een organisatiebreed inzetbaar systeem om gezamenlijk de organisatiedoelstellingen te realiseren.

Tot slot nog een kritische kanttekening. Kijken we naar de implementatie van prestatie-management, dan zien we dat organisaties vaak veel te ambitieus zijn in hun aanpak. Ze willen van alles en nog wat meten, definiëren tientallen prestatie-indicatoren, maken zeer complexe rapportages en zitten uiteindelijk nog steeds met een onbestuurbare situatie.



Houd daarom het volgende in gedachten: de eerste prestatie die je moet leren managen is je eigen ambitieniveau!