

Essenties van prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren zijn bedoeld om de voortgang van het bedrijf te meten en bijsturingen mogelijk te maken. Ze worden ook gebruikt om mensen van doelstellingen te voorzien. Ze worden toegepast voor overleg tussen partijen en voor de eigen sturing. Essentieel voor de bedrijfsleiding, dat ze het juiste gedrag van de medewerker bewerkstelligen. Ze zullen dus in lijn moeten liggen met de bedrijfsdoelstellingen.

De grootste valkuil is, dat de indicatoren het tegengestelde gedrag veroorzaken, dan bedoeld. Een goed voorbeeld daarvan is de marktwerking bij apotheken. Een apotheker, die aan marktwetten voldoet, zal zijn omzet moeten vergroten. Hij heeft daarvoor meer zieke mensen nodig, terwijl meer gezonde mensen het doel van de zorg is. Alle problemen met bonusafroaming zijn dus uitvloeisels van een verkeerde keuze van prestatie-indicatoren.

Prestatie-indicatoren moeten een sluitende set vormen. “What you measure, is what you get” is een oud gezegde. Intern moet de set in balans zijn, anders ontstaat er op zijn minst ontwijkgedrag, zoniet onwenselijke beïnvloeding van cijfers, uitlopend in fraude. In een perfecte set zal altijd het frauderen met één item het uit de range lopen van een ander moeten veroorzaken. Voorbeeld: Indirecte uren kunnen worden verlaagd door bijvoorbeeld management als directe uren te schrijven in de tijdverantwoording. Het gemiddeld gedeclareerd uurloon daalt echter, zodat dit een goede tegenpool is.

Om een goede set prestatie-indicatoren te krijgen, moeten de volgende regels in de gaten gehouden worden.

1. Het bedrijfsdoel moet duidelijk omschreven zijn als stevig referentiepunt.
2. De set prestatie-indicatoren moet worden opgedeeld in de categorieën:
Bedrijfsvoortgangitems voor intern overleg
Persoonlijke prestatie items
Interne sturingsitems.
3. De prestatie-indicatoren moeten het gewenste gedrag stimuleren.
4. De set moet in balans zijn, zodat geen ontwijkgedrag mogelijk is.
5. De opsteller moet zelf naar mogelijkheden zoeken om de indicatoren te beïnvloeden, positief en negatief.
6. Met een klein aantal items wordt focus gecreëerd.
7. De hiërarchie in de set moet passen bij de organisatiehiërarchie.
8. De leidinggevende moet de intellectuele eigenaar van de set zijn.