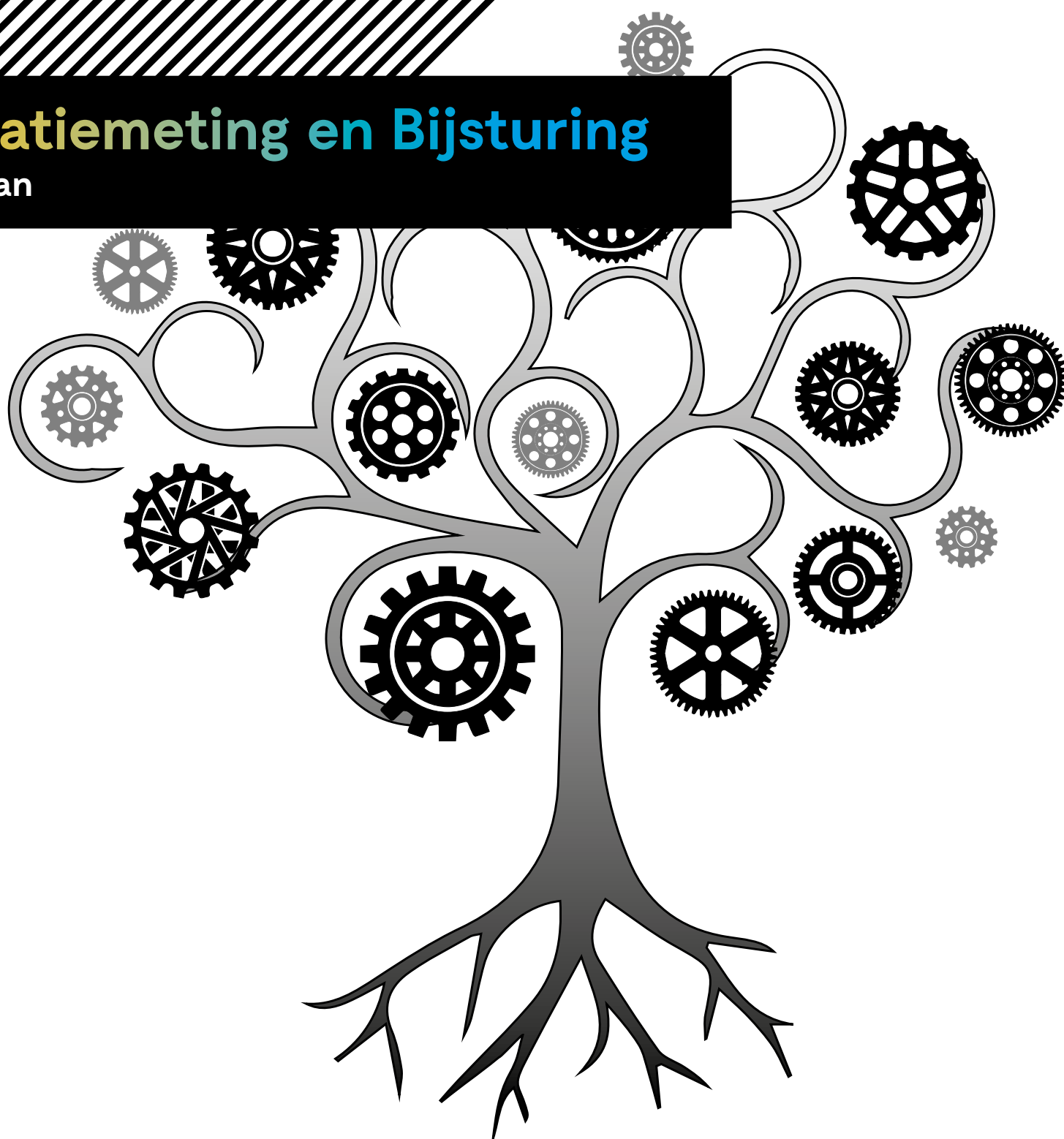


Prestatiemeting en Bijsturing

QuickScan



retem



Inhoudsopgave

Inleiding	3
WHY	6
HOW	7
WHAT	9
Beoordeling en bijsturing	11
Verklarende woordenlijst	14

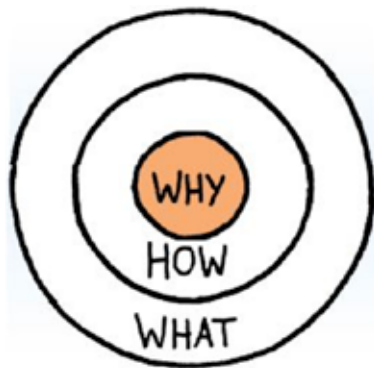
Inleiding

Deze QuickScan prestatie­meting en -bijsturing is de tweede scan die onder de paraplu van het grotere product 'Cultureel Ondernemerschap' is ontwikkeld.

Evenals de eerste - Zelfscan: Capabel in een verander(en)de arbeidsmarkt - is deze QuickScan gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- Het onderliggende model is een confrontatie van enerzijds wat de organisatie wil zijn - visie en doelstellingen - met anderzijds wat de organisatie in de praktijk doet om haar doelen te realiseren en wat de organisatie daarvoor in huis heeft
- Dit in de context van prestatie­meting en -bijsturing, waarbij de vraag centraal staat hoe je als organisatie duidelijk maakt welke output en outcome je levert aan verschillende (soorten) stakeholders
- Hierbij speelt niet alleen de externe verantwoording een rol, maar ook de interne verantwoording en de wijze van bijsturing
- De scan moet de organisatie een eerste beeld geven van de bestaande situatie en heeft tot doel om uit te nodigen tot verder nadenken en napraten over dit onderwerp.

Aan de QuickScan ligt een model ten grondslag dat feitelijk vragen stelt over the Why, How and What, de zogenaamde Golden Circle van Sinek.




Simon Sinek ontdekte dat er gemeenschappelijke factoren aan het succes van de meest invloedrijke leiders en organisaties ten grondslag liggen. En die zijn anders dan wat men doorgaans ziet en anders dan de wijze waarop veel organisaties denken, handelen en communiceren. De Golden Circle bestaat uit drie cirkels die in elkaar vallen en waarbij je van binnen naar buiten denkt. De kern - de binnenste cirkel - is 'Why', daarna volgt de vraag naar het 'How' en tenslotte de vraag naar 'What'.

In succesvolle organisaties wordt van binnen naar buiten gedacht, wordt gestart met de vraag:

- Waarom zijn wij er als organisatie? Wat zijn onze drijfveren?
- vervolgens wordt de vraag gesteld: Hoe realiseren we dat dan?
- waarna de laatste vraag wordt gesteld: Wat moeten we daar dan voor doen?

In de praktijk zien we dat veel organisaties het andersom doen. Ze beginnen met de vraag 'wat wil de klant?' en werken vervolgens naar binnen toe door te vragen 'hoe leveren we wat de klant vraagt?' en 'waarom doen we het beter dan de concurrent?'



In de QuickScan wordt aangesloten op het denken vanuit dit model en wordt ook van binnen naar buiten gedacht. Deze manier van denken past heel goed bij culturele organisaties.

Ten behoeve van bijsturing is nog een blok toegevoegd dat als het ware de cirkel weer sluit, door te vragen wat u met de verzamelde meetgegevens doet.

QuickScan prestatiemeting en -bijsturing

Prestatiemeting in culturele instellingen is al heel lang geen onderwerp van discussie meer. De centrale gedachte achter prestatiemeting is simpel: een organisatie formuleert doelstellingen, om te weten of de doelstellingen worden gerealiseerd zal er gemeten moeten worden; er worden prestatie-indicatoren geformuleerd die iets vertellen over de mate waarin de doelen bereikt zijn en om tijdig te kunnen bijsturen. Meetbare doelstellingen hebben als oogmerk:

- richting te geven aan beleid
- zichtbaar en meetbaar maken van de resultaten van het beleid
- verantwoording kunnen afleggen over ondernomen activiteiten om het beleid te realiseren
- kunnen leren en verbeteren

In deze QuickScan staat de vraag centraal hoe aan prestatiemeting en -bijsturing binnen de organisatie vorm en inhoud is gegeven.


Uitgangspunt hierbij is dat het werken met meetbare doelstellingen – gebaseerd op de drijfveren en visie van de organisatie – vooral van belang is om met hulp van feiten te kunnen zien of je als organisatie op de goede weg bent en (periodiek) een zinvol gesprek met elkaar kunt hebben over wat je wilt bereiken, hoe je dat doet, welke middelen daarvoor beschikbaar worden gesteld en hoe wordt beoordeeld of die middelen ook goed worden ingezet.

Hierbij gaat het zowel om de

1. Interne invalshoek: het intern gebruiken van meetgegevens
2. Externe invalshoek: meten ten behoeve van het afleggen van verantwoording aan stakeholders c.q. vergelijking met andere organisaties

Het meten van de prestaties van culturele instellingen roept vrijwel onmiddellijk de vraag op wat er precies gemeten moet c.q. kan worden:

- de output van de organisatie: b.v. aantal bezoekers, aantal voorstellingen, aantal exposities, aantal keren dat een les is verzorgd op een school, aantal kinderen dat een les heeft gevolgd die is gegeven door een medewerker van de instelling
- de outcome: het effect of het resultaat van de output, doet het product of de dienst datgene wat de stakeholder vraagt, b.v. toegenomen kennis van de eigen woon- en leefomgeving, meer kennis van muziek bij kinderen, meer tolerantie in een buurt

- 
- de impact: het specifieke effect dat toe te schrijven is aan de activiteiten van de organisatie, dat deel van de outcome dat echt uniek is voor de organisatie.

Prestaties zijn enerzijds gerelateerd aan de doelstellingen die de organisatie zichzelf heeft gesteld, anderzijds zijn ze gerelateerd aan doelstellingen die van buitenaf aan de organisatie worden opgelegd, bijvoorbeeld door financiers (denk aan gemeenten, fondsen, etc.).

Dit vraagt (a) om kennis over waar u naar toe wilt en wat u daarvoor moet doen en (b) om informatie die aangeeft of dat ook daadwerkelijk gebeurt en de wijze waarop (a) en (b) aan elkaar worden gerelateerd.

De QuickScan moet een beeld opleveren van hoe de situatie in de organisatie er op dit moment voor staat: als u een foto zou maken, hoe ziet die er dan uit: waar is het helder (ofwel wat hebt u goed duidelijk), waar is het grijs en waar zitten witte vlekken (en weet u dus niet hoe het ervoor staat). Die foto vormt het uitgangspunt om na te denken over hoe de situatie eruit zou moeten zien, waar liggen aandachts- en actiepunten.

Het invullen van de QuickScan levert een bepaalde mindset op: 'dit zijn de onderwerpen die een rol spelen en waar ik als organisatie over nagedacht zou moeten hebben en zelf een mening over moet formuleren!'

Aan het eind van de QuickScan is een verklarende woordenlijst opgenomen.

WHY	ja	nee	weet niet
Is duidelijk wat de drijfveren van uw organisatie zijn (heeft uw organisatie een missie geformuleerd)?			
Is vanuit die missie duidelijk wat u vanuit artistiek of cultureel oogpunt wilt bijdragen aan de sector c.q. de samenleving (b.v. innovatief zijn, toonaangevend zijn)?			
Is duidelijk wat u bijdraagt aan de culturele sector dat voor anderen van waarde is (b.v. het genereren of delen van kennis, het tonen van talent)?			
Is duidelijk welke effecten u uw bezoeker of deelnemer wilt geven (b.v. ontroeren, verwonderen, iets leren)?			
Vervult uw organisatie een unieke rol in de regio, een rol die door geen enkele andere organisatie wordt ingevuld?			
Sluit de missie aan bij hetgeen de organisatie op dit moment doet?			
Is de missie de afgelopen 2 jaar bijgesteld?			
Hebt u het gevoel dat de drijfveren/missie voor iedereen bekend, duidelijk en begrijpelijk zijn?			
Vindt u de drijfveren inspirerend voor de medewerkers?			
Zijn de drijfveren naar verwachting ook over 5 jaar nog relevant?			
Kunt u een plaatje schetsen van hoe de organisatie er over een aantal jaren uitziet?			

Indien u zo kijkt naar de hierboven gegeven antwoorden vindt u dan dat uw organisatie een aantal zaken zou moeten verhelderen?			
Zijn er in dit blok nog onderwerpen waar u meer over wilt weten?			

Onderwerpen:

HOW	ja	nee	weet niet
Is de missie van uw organisatie vertaald naar een aantal strategische doelstellingen voor de komende 3 tot 5 jaar?			
Is naar uw gevoel duidelijk waarom juist deze doelstellingen bijdragen aan het realiseren van de missie van de organisatie?			
Zijn deze doelstellingen vertaald naar operationele doelstellingen die SMARTI zijn:			
S = specifiek			
M = meetbaar			
A = acceptabel/geaccepteerd			
R = realistisch			
T = tijdgebonden			
I = inspirerend			
Hebben de doelstellingen betrekking op de output van de organisatie?			
Hebben de doelstellingen betrekking op de outcome van de organisatie?			
Is voor uw organisatie duidelijk wie de belangrijkste externe stakeholders zijn (b.v. gemeente, bezoekers, media, toeleveranciers, klanten)?			
Is voor uw organisatie duidelijk wie de belangrijkste interne stakeholders zijn (b.v. werknemers)?			
Zijn er externe stakeholders die specifieke doelstellingen hebben geformuleerd waaraan de organisatie moet voldoen?			
→ Zijn deze doelstellingen SMARTI geformuleerd?			
Zijn er interne stakeholders die specifieke doelstellingen hebben geformuleerd waaraan de organisatie moet voldoen?			
→ Zijn deze doelstellingen SMARTI geformuleerd?			

HOW	ja	nee	weet niet
Ben u bekend met het begrip 'Key Performance Indicators'?			
→ Wordt dit begrip gebruikt in uw organisatie?			
Ben u bekend met het begrip 'Balanced Scorecard'?			
→ Wordt dit begrip gebruikt in uw organisatie?			
Ben u bekend met het begrip 'Cockpit van de organisatie'?			
→ Wordt dit begrip gebruikt in uw organisatie?			
Ben u bekend met het begrip Social Return on Investment?			
→ Wordt dit begrip gebruikt in uw organisatie?			
Ben u bekend met het begrip Peer Reviews?			
→ Wordt dit begrip gebruikt in uw organisatie?			
Wordt een van bovengenoemde begrippen gebruikt in uw organisatie?			
Worden er nog andere middelen/methoden gebruikt in uw organisatie?			
→ Zo ja, welke?			

Indien u kijkt naar de hierboven gegeven antwoorden en het patroon dat zich aftekent, bent u daar dan tevreden mee?			
Zijn er in dit blok nog onderwerpen waar u meer over wilt weten?			

Onderwerpen:

WHAT	ja	nee	weet niet
Zijn voor alle doelstellingen prestatie-indicatoren vastgesteld waarmee wordt gemeten of de doelstellingen worden gerealiseerd?			
Zijn er streefwaarden geformuleerd voor de te leveren prestaties c.q. de prestatie-indicatoren?			
Zijn deze streefwaarden bekend bij de mensen in de organisatie?			
Worden de prestatie-indicatoren voor de externe doelstellingen vastgesteld in overleg met de externe stakeholder(s)?			
Worden de prestatie-indicatoren voor de externe doelstellingen eenzijdig vastgesteld door de externe stakeholder(s)?			
Worden de prestatie-indicatoren voor de externe doelstellingen eenzijdig vastgesteld door uw eigen organisatie?			
Worden de prestatie-indicatoren voor de interne doelstellingen eenzijdig vastgesteld door het management?			
Worden de medewerkers betrokken bij het vaststellen van de prestatie-indicatoren voor interne doelstellingen waar zij mee te maken hebben?			
Zijn de vastgestelde indicatoren naar uw mening:			
→ Meetbaar (eenvoudig en eenduidig)?			
→ Relevant (draagt de prestatie op de indicator bij aan de doelstelling)?			
→ Toerekenbaar (is de prestatie volledig toe te rekenen aan de eigen organisatie)?			
Wordt periodiek gemeten m.b.v. de vastgestelde indicatoren of de doelstellingen worden bereikt?			
→ Indien nee: Is het mogelijk om de benodigde informatie te verzamelen?			
Vindt u de frequentie waarop wordt gemeten passend bij de verschillende doelstellingen?			
Is bekend hoeveel kosten (en inspanningen) er gemoeid zijn met het meten van de verschillende prestatie-indicatoren?			

WHAT	ja	nee	weet niet
Is vastgesteld wie welke meting moet uitvoeren?			
Is vastgesteld op welke wijze moet worden gemeten?			
Is vastgesteld aan wie de meetinformatie ter beschikking moet worden gesteld?			

Indien u kijkt naar de hierboven gegeven antwoorden en het patroon dat zich aftekent, ben u daar dan tevreden mee?			
Zijn er in dit blok nog onderwerpen waar u meer over wilt weten?			

Onderwerpen:

BEOORDELING EN BIJSTURING	ja	nee	weet niet
<p>Worden de uitkomsten van de metingen gebruikt voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Het zichtbaar maken of doelstellingen worden bereikt om te kunnen bijsturen? → Het afleggen van verantwoording over de prestaties van de organisatie en over hoe de middelen zijn besteed? → Het vellen van een oordeel over het functioneren van de organisatie op basis van de geleverde prestaties? → Het financieel afrekenen van de organisatie (b.v. een bonus of een boete)? → Een vergelijking kunnen maken met andere organisaties? 			
<p>Worden de resultaten van de metingen bekend gemaakt binnen de organisatie?</p>			
<p>Geeft het prestatie-meestysteem naar uw mening sterke prikkels naar het management en de medewerkers? (een prikkel is b.v. sterk als slecht scoren breed in de media wordt uitgemeten en de organisatie wordt gekort op haar budget. De getallen uit het meetsysteem kunnen dan bepalend worden)</p>			
<p>Ziet u in de organisatie ongewenste effecten die optreden als gevolg van prestatie-meting zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> → strategisch gedrag (ervoor zorgen dat de beoogde getallen worden gehaald) → een grote nadruk op zichtbare positieve prestaties ten koste van andere prestaties/onderdelen in de organisatie → het najagen van de streefwaarden ten koste van vernieuwing of mogelijk interessante ontwikkelingen → een cultuur van straffen of angst als de doelen niet worden gehaald → onduidelijkheid/verwarring over de werkelijke prestaties 			
<p>Worden er regelmatig nieuwe indicatoren toegevoegd die moeten worden gemeten?</p>			
<p>Wordt er regelmatig besloten bepaalde indicatoren niet meer te meten?</p>			

BEOORDELING EN BIJSTURING	ja	nee	weet niet
Wordt er naast objectieve informatie/de harde feiten ook subjectieve informatie verzameld die betrekking heeft op beleving van prestaties van de organisatie?			
Worden de uitkomsten van de metingen besproken met betrokkenen, c.q. is er gelegenheid een toelichting te geven op de uitkomsten van de meting?			

Indien u kijkt naar de hierboven gegeven antwoorden en het patroon dat zich aftekent, ben u daar dan tevreden mee?			
Zijn er in dit blok nog onderwerpen waar u meer over wilt weten?			

Onderwerpen:



Vragen ten behoeve van het bepalen van vervolgactie:

In bovenstaande hebt u een beeld kunnen krijgen van hoe de organisatie er naar uw mening voor staat met betrekking tot:

- het kennen van de drijfveren, de missie en het duidelijk maken van de toegevoegde waarde van de eigen organisatie voor de sector c.q. de samenleving
- het formuleren van doelstellingen die het mogelijk maken te meten of de missie wordt bereikt
- de wijze waarop in de praktijk daadwerkelijk wordt gemeten en hoe wordt omgegaan met deze meetinformatie.

Vindt u dat de organisatie voldoende juiste en actuele meetinformatie tot haar beschikking heeft om:

- periodiek intern te kunnen beoordelen of de activiteiten van de organisatie bijdragen aan het realiseren van (intern en extern) gestelde doelen en tijdig bij te kunnen sturen?
- verantwoording af te kunnen leggen over de prestaties en hoe de middelen zijn besteed?
- op een juiste wijze door externe financiers te worden afgerekend op de prestaties die worden geleverd (zowel output als outcome)?
- met behulp van de verzamelde informatie het eigen functioneren te vergelijken met dat van andere soortgelijke organisaties?

Een antwoord op deze vragen zou kunnen leiden tot het besef dat het nuttig is meer te weten over het formuleren van doelstellingen, het vertalen van doelstellingen naar prestatie-indicatoren en/of het inrichten van een effectief en efficiënt meetsysteem. U kunt ook tot de conclusie komen dat het bestaande systeem nog eens onder de loep moet worden genomen, omdat het niet meer de resultaten oplevert die het zou moeten opleveren.

Verklarende woordenlijst

Balanced Scorecard: een veelgebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van lange termijn doelstellingen binnen organisaties. Daarbij wordt naar vier perspectieven binnen een organisatie gekeken:

- Financieel perspectief
- Klant- en marktperspectief
- Interne processen
- Leren en groeien

Een Balanced Scorecard is bedoeld om de missie en visie van een organisatie te vertalen in daadwerkelijke (operationele) acties. Het is een hulpmiddel om de strategie makkelijker te communiceren en het feedback- en leerproces aan te sturen.

Cockpit van de organisatie: een bekend begrip dat in een boek met dezelfde naam is geïntroduceerd en dat laat zien hoe je prestatie management en continue kwaliteitsverbetering kunt inrichten en implementeren. Ook wel managementdashboard genoemd. Het is een concept/model dat gebruik maakt van scorecards waarop prestaties (met behulp van beelden) worden weergegeven en die snel inzicht geven in hoe het gaat.


Impact: het specifieke effect dat toe te schrijven is aan de activiteiten van de organisatie, ofwel dat deel van de outcome dat echt uniek is voor de organisatie.

Indicator: in een meetbare doelstelling is doorgaans minimaal één indicator opgenomen; de variabele(n) aan de hand waarvan wordt bepaald of een doelstelling wordt gehaald.

Key Performance Indicator (ook wel Kritische Performance Indicator genoemd, KPI): zijn variabelen om prestaties van een organisatie in kaart te brengen en te analyseren. Dit zijn vaak de variabelen die gekoppeld zijn aan het succes van een organisatie.

Output: de concrete resultaten van de organisatie zoals b.v. het aantal bezoekers, aantal voorstellingen, aantal exposities, aantal keren dat een les is verzorgd op een school, aantal kinderen dat een les heeft gevolgd die is gegeven door een medewerker van de instelling.

Outcome: het effect of het resultaat van de output, c.q. doet het product of de dienst datgene wat de stakeholder vraagt (b.v. toegenomen kennis van de eigen woon- en leefomgeving, meer kennis van muziek bij kinderen, meer tolerantie in een buurt)?



Peer Reviews (collegiale toetsing of onderlinge toetsing): is een methode om de kwaliteit van diensten of producten te verbeteren, verifiëren en/of te controleren door deze te onderwerpen aan de kritische blik van een aantal gelijken (Engels: peers), meestal vakgenoten of collega's.

Social Return on Investment: een meetmethodiek om (toekomstig) maatschappelijk rendement van investeringen/activiteiten in economische en sociale zin meetbaar en zichtbaar te maken.

Stakeholder: een individu, groep individuen of organisatie die beïnvloed wordt door de activiteiten/producten van de organisatie, of die zelf de mogelijkheid bezitten om de organisatie te beïnvloeden.

Streefwaarde: in een meetbare doelstelling wordt een streefwaarde geformuleerd: het nagestreefde niveau (de nagestreefde waarde) waarop de indicator op een bepaald vastgelegd moment moet komen.

Een voorbeeld in een context:

- Een voorbeeld van een algemene doelstelling: Stad A moet een cultureel interessante stad worden
- Een voorbeeld van een meetbare doelstelling: Het aantal bezoekers van niet-inwoners van stad A aan culturele activiteiten in de stad moet in 2018 met 20% zijn gestegen.

In deze meetbare doelstelling is 'het aantal bezoekers van niet-inwoners van stad A' de indicator en 20% de streefwaarde.