

Stellen van de juiste doelen en tonen van juiste gedrag, durf het maar!

1. Theoretische beschouwing

Vrijwel alle organisaties gebruiken een raamwerk voor het opstellen van Key Performance Indicators (KPI's). Basismodel is eigenlijk de PDCA-cycle (plan-do-check-act, Damon). Vaak aangevuld met een model voor het structureren en evenwichtig opstellen van de KPI set zoals bijvoorbeeld de Balanced Score Card (Kaplan & Norton). Een top down & bottom up benadering wordt overigens aangeraden om enerzijds te sturen op organisatiedoelen en anderszijds de initiatieven binnen afdelingen te stimuleren. Vaak zie je echter allerlei KPI's ontstaan om afdelingen 'af te rekenen' en ook op Raad van Bestuur niveau zie je uiteindelijk vaak een lijst ontstaan van meer dan 25 KPI's en een enorme rapportage stromen om hier invulling aan te geven. Aangeraden wordt om te gaan voor maximaal 8 KPI's (geen 747-cockpit).

2. Performance management gedrag

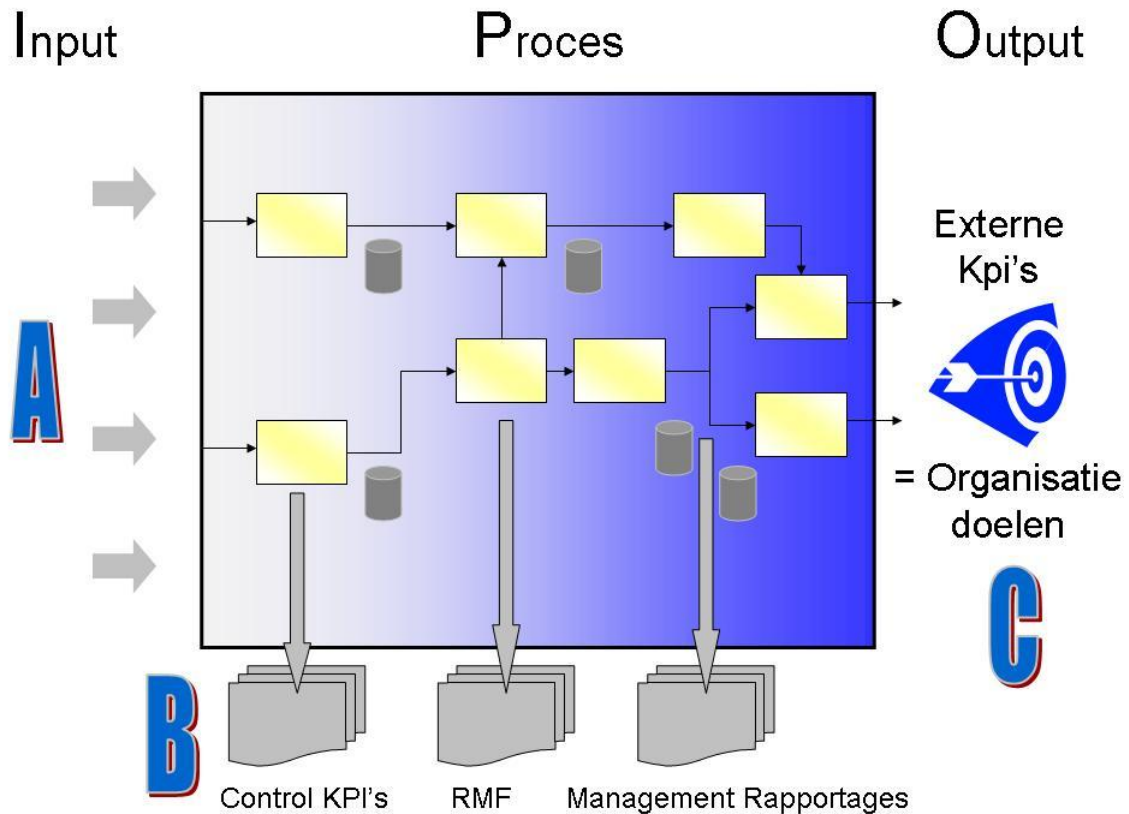
Performance management gaat verder dan het formuleren van doelstellingen, dat is slechts de eerste stap in de PDCA cycle en alleen de papieren exercitie. Het gedrag en de performance cultuur die nodig is om ook daadwerkelijk doelen te realiseren is essentieel. Enkele voorbeelden van gewenste acties:

- Publiceren van de beperkte set aan KPI's – geen verborgen agenda, iedereen mag toch weten waar je voor gaat en hoe ze je dus ook kunnen helpen! (voorwaarde voor commitment; doelen kennen).
- Regelmatig de realisatie te laten zien ten opzichte van het plan (evalueren en transparantie). Tevens een controle slag of de doelen eigenlijk in de praktijk wel meetbaar zijn.
- Medewerkers betrekken in KPI's die achter lopen (initiatief stimuleren, brainstorm sessies, skip-level bijeenkomsten, voorwaarde voor commitment: betrokken en invloed op doelen)
- Vieren dat KPI's gehaald worden (bijvoorbeeld iemand met een bijzondere bijdrage in het zonnetje zetten of de resultaten van een enquête breed uit communiceren).

➔ Conclusie: durven, communiceren, commercieel denken.

3. Een nuance verder toegelicht

Onderstaand wordt ingegaan op het verschil tussen organisatie KPI's die er echt toe doen, output KPI's, en de zogeheten proces KPI's die pas op langere termijn of in vervolg stappen leiden tot een verbetering voor de organisatie. Onderstaand schematisch weergegeven:



A: Input: informatie, geld, richtlijnen, arbeidsmarkt, kennis, etc

B: allerlei metingen en rapportages die iets zeggen over het proces binnen uw organisatie. Tevens diverse afdelingsdoelen die slechts een tussenresultaat zijn voor een ander proces. Bijvoorbeeld het aanleggen van een klantenbestand. Je kunt daar een doelstelling op formuleren, echter de organisatie profiteert pas van zo'n klanten bestand indien er ook echt producten worden verkocht. Het aantal bezoekers van je site zeggen iets over de hit-rate, het zegt nog niks over de tevredenheid van klanten. Goede arbeidskrachten vallen in dezelfde categorie; het aannemen van goed gekwalificeerd personeel levert een belangrijke bijdrage aan andere processen. Vaak zie je dan ook wel een relatie tussen de zogeheten tussenresultaat-KPI's en de echte performance van de organisatie.

C: de organisatie doelen die ook echt output zijn van de organisatie.

Opmerking: Voor één afdeling zijn diverse output KPI's te definiëren waar de afdeling ook als zodanig op kan sturen, terwijl deze output ondersteunend is voor andere afdelingen binnen de organisatie.

4. Conclusie

Benoem een beperkte set aan organisatiedoelen die goed gemeten kunnen worden en regelmatig aan de organisatie zijn terug te koppelen. Voorbeelden:

- Rendement belegd vermogen / omzet / winst
- Klanttevredenheid (of bijvoorbeeld het aantal klachten)
- Omzet (liever nog winst) van nieuwe producten
- Tijdig en correct rapporteren aan controlerende instanties

Deze onderdelen zijn dan ook het dashboard van de raad van bestuur.

Eventueel aangevuld met enkele KPI's die een bijdrage leveren aan bovenstaande doelen en op dit moment vanuit RvB als prioriteit worden gezien (tussenresultaten of control-KPI's). Bijvoorbeeld: tijdigheid van betalingen, % openstaande vacatures, bezoekers internetsite, aantal contacten klantenservice, medewerker tevredenheid, afhandeltijd incidenten, etc etc.

De informatievoorziening over de financiële positie van uw organisatie zijn dus wezenlijk anders dan de financiële rapportages die iets zeggen over een proces binnen uw organisatie, zoals bijvoorbeeld de uitnutting van budgetten of de doorbelasting van kosten. De daadwerkelijk kosten en opbrengsten van producten wordt steeds belangrijker. Focus van de organisatie zal moeten liggen op de echte opbrengsten en besparingen (opzeggen van licenties, efficiency voordeel kwantificeren en nameten, product verkoop, etc).

Opmerking: KPI's zijn om doelen helder te maken en deze te meten. Afrekenen op KPI's kan stimulerend werken of juist de creativiteit en flexibiliteit in een organisatie drukken. Elke KPI kent dan ook een toelichting bij de realisatie, zowel op organisatie als op individueel niveau.

Leuk artikel? Mail ons je reactie op info@supermanager.nl