

KPI'S DIE WÉL WERKEN

PETER GELEN

IN SAMENWERKING MET LUC VAN SAS

KPI'S
DIE WÉL
WERKEN

KPI'S DIE WÉL WERKEN

PETER GELEN

IN SAMENWERKING MET LUC VAN SAS

vakmedianet

Ontwerp omslag en binnenwerk:
Douwe Hoendervanger Grafisch Ontwerp ^{bno}
(douwehoendervanger.nl)

ISBN 978 946276 1001

© Vakmedianet, Deventer 2016

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet j°. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

Ik heb dit boek in een adem uitgelezen. Het is een mooie spiegel voor iedere maatschappelijke organisatie. De voorbeelden en worstelingen zijn erg herkenbaar. Een aanrader voor iedere bestuurder die niet alleen ambitie op het papier wil doen landen maar deze ook echt wil realiseren. U wordt stap voor stap bij de hand genomen hoe samen met teams de organisatie kan werken aan echte verbetering.

Leonard Geluk, voorzitter College van Bestuur Haagse Hogeschool

INLEIDING 9

- 1 — MAAK GEEN VALSE START MET UW KPI-PROGRAMMA 15**
- 2 — DE WAAN VAN DE DAG REGEERT 21**
- 3 — MAG HET OOK IETS MINDER? 27**
- 4 — EEN LIJSTJE KPI'S HEEFT GEEN ZIN 33**
- 5 — DENK IN KLANTKETENS EN VOORKOM 'EILANDDENKEN' 39**
- 6 — IS PLANNING & CONTROL NOG VAN DEZE TIJD? 45**
- 7 — KOLOSSAAL PRESTATIE INFARCT 51**
- 8 — DE ALGEMEEN DIRECTEUR GRIJPT IN 57**

— DOORBREEK DE VIJF VALKUILEN VAN DE TRADITIONELE KPI-STRUCTUUR 63

- 9 — AAN DE SLAG MET DROOM EN DOEL (HET 'WAAROM
EN WAT') 75**
- 10 — AAN DE SLAG MET KLANTKETENS (HET 'HOE') 85**
- 11 — KLANTWAARDEN EN INTERNE WAARDEN 93**
- 12 — KOPPEL PROCES-KPI'S AAN RESULTAAT-KPI'S 99**
- 13 — DOORZIE UW PROCES VOORDAT U DE OVERIGE
PROCES-KPI'S DEFINIEERT 107**
- 14 — DOOR KPI-BOMEN HET BOS WEER ZIEN 115**
- 15 — KPI-KNOPPEN WAAR U ECHT AAN KUNT DRAAIEN 123**
- 16 — DE JUISTE GRAFIEK BEÏNVLOEDT GEDRAG 131**
- 17 — HALEN VERSUS BRENGEN 137**
- 18 — WIE STUURT WAAR OP? 141**
- 19 — HET PRESTATIEGESPREK KAN STARTEN 149**
- 20 — DE WAAN VAN DE DAG REGEERT NIET MEER? 157**

BIJLAGE: ORGANOGRAM EHOMES 165

OVER DE AUTEUR 169

INLEIDING

INLEIDING

Organisaties verwachten beter te presteren met kritische prestatie-indicatoren (KPI's). In de praktijk valt dit echter tegen. Ik heb zelf ervaren hoe KPI's negatief kunnen uitpakken voor de prestaties van medewerkers, teams en uiteindelijk de organisatie als geheel. Negatieve effecten die hun oorzaak vinden in steeds weer dezelfde verkeerde uitgangspunten bij het opzetten en gebruiken van KPI's. De grootste valkuil hierbij is het vertalen van de indicatoren via het organogram. Binnen organisaties ontstaan eilanden die niet met elkaar samenwerken. KPI's worden controle-instrumenten die ongewenst gedrag in de hand werken. Uiteindelijk strandt het in een groot verantwoordingsfestijn waar niemand op zit te wachten.

De verwondering over deze fouten vormde voor mij dé aanleiding om begin 2000 een nieuwe aanpak voor prestatie management te ontwikkelen. Een aanpak die ik integraal Performance Management (iPM[®]) heb genoemd en waarvan het inrichten van een goed werkende KPI-structuur een belangrijk startpunt is.

In eerdere publicaties deed ik uit de doeken hoe de iPM-methode in de praktijk werkt. iPM is een integrale aanpak met veel aandacht voor procesverbetering, teamontwikkeling, leiderschap en samenwerking. KPI's vormen daaronder het fundament. In dit boek leggen we dit fundament bloot en nemen we u mee in het juist inrichten en gebruiken van KPI's. Via een case (zie de bijlage voor het organogram) en praktijkvoorbeelden krijgt u helder op het netvlies waarom KPI's meestal niet opleveren wat ervan wordt verwacht. Vervolgens leert u hoe het anders kan. Als u de tips en handvatten volgt creëert u een KPI-structuur voor uw organisatie die wél werkt. We laten u zien hoe u op basis van deze structuur effectief kunt sturen en verbeteren met KPI's die samenwerken niet verhinderen maar juist stimuleren.

Dit boek is interessant voor iedereen die met KPI's te maken heeft (voor wie geldt dat niet tegenwoordig?). Voor publieke en private organisaties. Of u een bestuurder of manager bent die effectiever wil sturen of een medewerker die wil laten zien: zo kan het ook. Verder is het interessant voor wie meer wil weten over de start van een iPM-programma.

Mijn missie is om organisaties beter te laten presteren. Ik verwacht dat dit boek daaraan kan bijdragen. Ik heb het samen met collega Luc van Sas geschreven. Verder wil ik mijn dochter Sanne, collega Fred Vijvers en Joost Bijlsma bedanken voor hun positieve inbreng. Een speciaal woord van dank aan de bestuurders en directeurs die dit boek mede hebben gevormd. Ik ben ervan overtuigd dat ook uw organisatie succesvoller kan zijn door een KPI-structuur die gebaseerd is op iPM en die wél voor u werkt.

Peter Geelen
iPM Partners B.V.

Dit boek maakt op een zeer leesbare manier duidelijk waarom het in organisaties schort aan een goede omzetting van strategie in uitvoering en welke belangrijke rol prestatie-indicatoren spelen in deze vertaalslag. Prettig en belangrijk leesvoer voor iedereen die niet verstrikt wil raken in de waan van de dag en de klant niet uit het oog wil verliezen!

Rob Scholte, voormalig RvB en directielid bij Metro, Goodyear, Nestlé en Unilever

MAAK GEEN
VALSE START
MET UW KPI-
PROGRAMMA

1

1 MAAK GEEN VALSE START MET UW KPI-PROGRAMMA

Het is donderdag en het managementteam van eHomes komt over tien minuten bij elkaar voor de wekelijkse vergadering. Vincent, de algemeen directeur, was niet blij met de aftrap gisteren. De lancering van het KPI-programma is niet goed ontvangen. Vervelend, want het managementteam heeft de afgelopen maanden hard gewerkt aan de nieuwe strategie en zat op één lijn.

eHomes heeft de afgelopen twee jaren een aantal technische doorbraken gerealiseerd. Een koppositie in de markt ligt in het verschiet. De organisatie heeft nu de technieken voorhanden om een intelligent huis voor iedereen binnen handbereik te krijgen. De laatste technieken maken het mogelijk het huis van de toekomst ook in bestaande huizen tegen betaalbare prijzen mogelijk te maken. Dat is echt een doorbraak en daarmee onderscheidt het bedrijf zich van de concurrentie. De nieuwe richting en ambities zijn samengevat in het strategisch plan voor eHomes voor de komende jaren.

Om alle medewerkers onderdeel te laten zijn van de nieuwe strategie heeft het managementteam besloten een programma te starten. Als we 250 medewerkers mee willen krijgen in de nieuwe koers, moeten we toch meten of wij vooruitgang boeken, was de gedachte. Laten wij daar KPI's voor gebruiken. Strategie vertalen naar de werkvloer, toch? De nieuwe ambities vertalen in heldere doelstellingen en KPI's. Prestaties transparant maken en focus creëren.

Het managementteam twijfelde niet wie het KPI-programma moest gaan leiden. Dat werd Maarten, de financieel directeur. Als het om getallen gaat, moet je hem hebben. Hij heeft daar de meeste affiniteit mee en verzorgt toch ook de financiële kengetallen.

Maar Maarten ging tijdens de aftrapsessie al snel de mist in. Het werd voor de medewerkers niet helder waarom het managementteam het KPI-programma is gestart en Maarten kon dat ook niet goed uitleggen. Hij had geen weer-

woord op opmerkingen als: 'Waarom KPI's, we zijn toch al transparant?' En: 'Van mij mag je alles weten en als je vindt dat ik het niet goed doe, dan zeg je dat toch gewoon.'

Voer voor discussie tijdens de vergadering van het managementteam.

Het voorbeeld van eHomes staat niet op zichzelf. Managers ontwikkelen een aangepaste of nieuwe strategie. Ze starten een implementatieprogramma en willen de voortgang 'monitoren'. De doelstellingen en ambities op strategisch niveau worden vertaald naar de werkvloer. Ze hebben behoefte aan heldere informatie waarmee ze de organisatie kunnen sturen en verbeteren. Deze stuurinformatie moet zichtbaar maken hoe de vlag erbij hangt. Ze geeft het management de knoppen waaraan het kan draaien als het misgaat. Zeker wanneer stuurinformatie te veel financieel georiënteerd is, is het voor veel organisaties een mooi moment om te starten met kritische prestatie-indicatoren (KPI's).

Wie wil gaan werken met KPI's heeft de keuze tussen diverse methoden om ze op te zetten en te vertalen naar de werkvloer. Maar: Wat werkt nu echt? Hoe definieert u de juiste doelstellingen en KPI's? Wat zijn nu écht de knoppen waaraan u kunt draaien? En hoe krijgt u uw medewerkers enthousiast en laat u medewerkers en afdelingen beter samenwerken?

In elk geval start uw KPI-programma – ofwel levend brengen van uw strategische doelstellingen en ambities – niet met KPI's en woorden als transparant en focus. Beschouw doelstellingen en KPI's als middelen om te komen waar u wilt zijn. Uw doel is niet om KPI's te hebben. Uw doel is het realiseren van de nieuwe ambitie. De droom van uw organisatie. De 'why' volgens Sinek (2011) of het diepzinnige achterliggende 'purpose'. Start uw KPI-pro-

1 MAAK GEEN VALSE START MET UW KPI-PROGRAMMA

gramma, of elke programmaam die u hiervoor verzint, met de achterliggende droom en de verandering die nodig is om deze droom te realiseren.

eHomes heeft zo'n droom. Het managementteam is enthousiast over de nieuwste mogelijkheden van zijn producten en kan hiermee de concurrentie op afstand zetten. Het pad ernaartoe is uiteengezet in de strategie. Het is een mooie positieve droom. Een droom die kan worden vertaald in een 'why' of 'purpose', zoals veiligheid, gemak en comfort voor zoveel mogelijk huisbewoners. eHomes is er nog niet en zal diverse veranderingen succesvol moeten doorvoeren om haar droom te kunnen realiseren. Dat is nog een hele reis. Een reis die beter is af te leggen met een kompas. Een kompas dat de organisatie bijstuurt voordat het een foute afslag gaat nemen. Een kompas dat laat zien wat goed gaat en uw medewerkers leidt naar uw droom. KPI's zijn een belangrijk onderdeel van dat kompas. Een KPI-programma starten waarbij woorden als focus, transparantie en monitoren centraal staan, is geen inspirerend vertrekpunt. Uw droom wel.

DOEN!

1. Zie doelstellingen en KPI's als middelen om uw droom te realiseren.
2. Neem uw droom en de te maken reis als vertrekpunt voor uw KPI-programma.
3. Blijf uw droom en de weg ernaartoe continu herhalen.

DE WAAN
VAN DE DAG
REGEERT

2

2 DE WAAN VAN DE DAG REGEERT

De vergadering van het managementteam is ten einde. Maarten heeft ingezien dat de aanvliegroute om medewerkers te informeren over de start van het KPI-programma beter had gekund. Maar het managementteam is vastberaden. Het KPI-programma wordt doorgezet. Het managementteam start eerst zelf en daarna volgt de vertaling naar de onderliggende afdelingen. Stuurinformatie is op alle niveaus nodig om de voortgang van de strategie te monitoren. Maarten blijft de projectleider. Het gaat immers over getallen. Tijdens de aftrap kwam al naar voren dat weer een extra project niet meer past. 'Er loopt al zo veel', is het commentaar richting het management. 'Nóg een project erbij wordt nu toch echt te veel.'



De waan van de dag regeert in veel organisaties. Iedereen is de hele dag druk. De aandacht gaat naar de dingen die vandaag af moeten. Medewerkers hebben nauwelijks tijd voor morgen, laat staan voor de langere termijn. Dat tijdgebrek en die drukte ontstaan vaak door onvoldoende organiseren. Mogen wij dat 'misorganisatie' noemen? Dit leidt tot dingen onnodig of dubbel doen, wachten op collega's, herstellen van fouten, onduidelijkheden in hoe het werk het beste kan worden uitgevoerd enzovoort. Dan vliegt de tijd wel om.

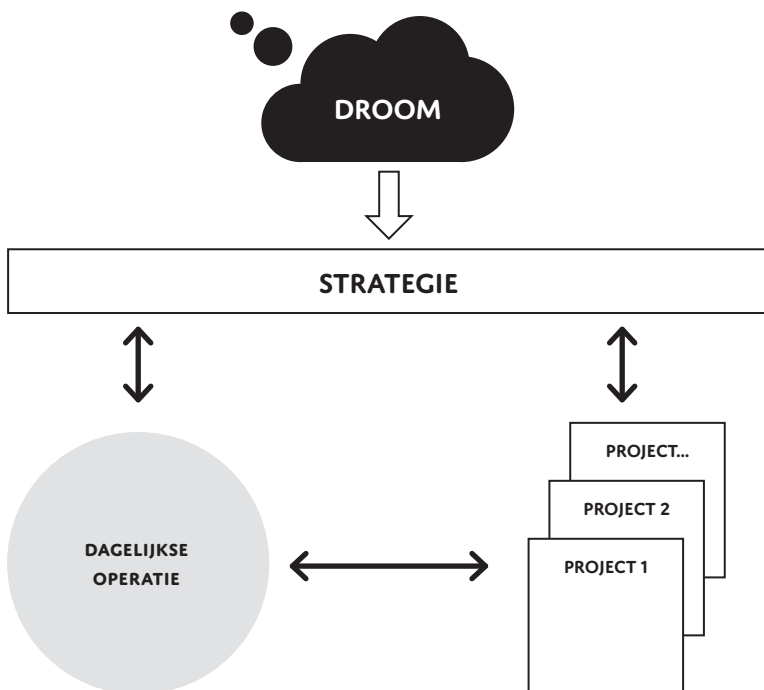
En dan vinden er ook nog allerlei veranderingen en vernieuwingen plaats. Nieuwe systemen implementeren, nieuwe werkwijzen invoeren, nieuwe producten in het assortiment opnemen, (competentie)trainingen volgen, het houdt niet op. Het succes van al deze veranderingen, die meestal projectmatig worden ingevoerd, is beperkt. Zo blijkt dat 70 procent van alle veranderprojecten mislukt (Homan, 2005). Elk jaar verspillen bedrijven en overheden wereldwijd zo'n 4.300 miljard euro door niet goed lopende IT-projecten (Schönfeld, 2012).

Dit falen van projecten heeft vaak niets te maken met de projecten zelf. De oorzaak van een gebrekkige implementatie zit hem meestal in de waan van de dag. Medewerkers ervaren een schaarste in tijd. Volgens de schaarstetheorie van Shafir en Mullainathan (2013) heeft het verstrekkende gevolgen voor het handelen als schaarste bezit neemt van de geest. Uit hun onderzoek blijkt dat schaarste leidt tot een 'beperkte bandbreedte'. De hersenen kiezen ervoor om te focussen op de schaarse dingen, bijvoorbeeld geld, calorieën of tijd. Het gevolg is tunnelvisie: de concentratie op het schaarsprobleem – 'ik kom niet toe aan mijn werk' – zorgt ervoor dat andere (langeretermijn)activiteiten worden verwaarloosd. Ook daalt het vermogen om goede beslissingen te nemen of om vast te houden aan eerder gemaakte plannen. Medewerkers richten zich op wat vandaag af moet. Ze negeren de taken van morgen die wél belangrijk zijn, maar die niet als urgent aanvoelen. De medewerker moet nú die order inboeken, nú deze klacht afhandelen (is ook misorganisatie) en nú die klant terugbellen, omdat hij een andere offerte wil. De waan van de dag regeert.

En het werkt ook nog eens andersom. Medewerkers die in de waan van de dag zitten, hebben te weinig tijd om hun bijdrage aan projecten te leveren. Het zijn dezelfde zeer gewaardeerde medewerkers die overal voor worden gevraagd en die tijdens de projectfase te beperkt beschikbaar zijn voor het opzetten en inregelen van de vernieuwing. Toch is dit vaak geen reden om het project uit te stellen. Het moet doorgang vinden (althans daar is de projectleider voor ingehuurd) en dus gaan we live met een project dat door de waan van de dag onvoldoende aandacht in de voorbereiding heeft gehad. Het nieuwe systeem is onvoldoende getest en het is maar de vraag of medewerkers écht begrijpen hoe het werkt. De werkinstructies volgen later wel. Zo houdt de waan van de dag zichzelf in stand.

2 DE WAAN VAN DE DAG REGEERT

Figuur 1. Uitvoering strategie: dagelijkse operatie en projecten onder controle



Strategie omzetten in resultaten is alleen mogelijk als u de waan van de dag reduceert (figuur 1). De dagelijkse operatie moet soepel lopen en dat kan door de misorganisatie te verminderen. Het aantal projecten moet daarbij behapbaar zijn. Kortom: u moet controle hebben over uw organisatie. KPI's kunnen u daarbij helpen. Zonder die basisvoorwaarden maakt elke verandering en vernieuwing een valse start en blijft de waan van de dag regeren.

DOEN!

1. **Schoon uw projectenlijst op en voer alleen projecten uit die bijdragen aan de strategie (of om te voldoen aan wet- en regelgeving).**
2. **Breng de waan van de dag – ofwel de dagelijkse operatie – onder controle en projecten worden succesvol geïmplementeerd.**
3. **Volg de tips over KPI's in dit boek en u krijgt de waan van de dag écht onder controle.**