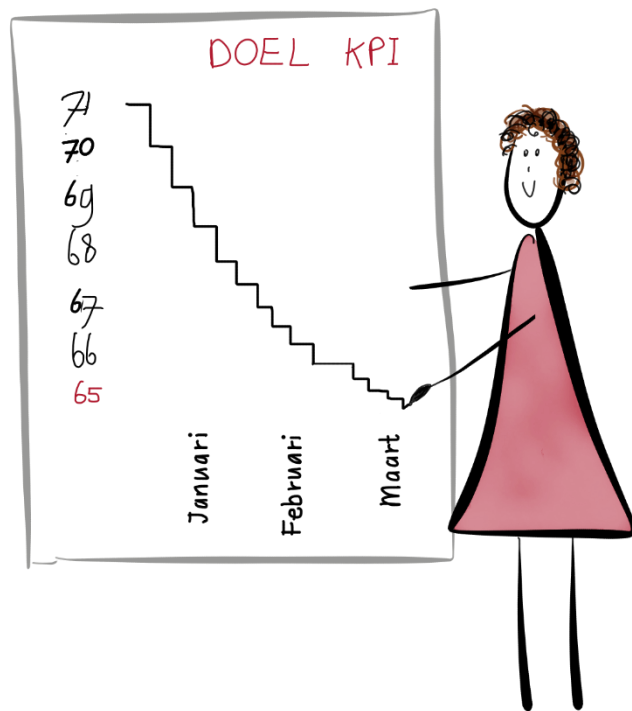


Resultatenplan



Het is belangrijk dat de doen-KPI's van medewerkers heel concreet zijn. Om de plan-do-check-act-cyclus te doorlopen wil je niet alleen concreet weten wat de inspanning is, je wilt ook een inschatting maken van het effect van die inspanningen op de doel-KPI.

Een eenvoudig voorbeeld: Stel dat ik na de kerst 71 kilo weeg, terwijl mijn doel 65 kilo is, dan is het eerste wat ik doe een reële datum bepalen waarop ik mijn doel heb behaald, ik neem hiervoor een kwartaal. Nu is het niet zo motiverend om gedurende het hele kwartaal elke keer op de weegschaal te zien dat ik mijn doel nog niet heb gehaald. Zelfs wanneer ik heel goed bezig ben, zie ik pas in de laatste week de wijzer van de weegschaal op 65 staan en dat is dan het enige euforische moment in de drie maanden. Maar wanneer ik zeg dat ik elke twee weken een halve kilo wil afvallen, dan zie ik elke twee weken of ik 'op schema' lig. Hierdoor zal ik meer gemotiveerd zijn om door te gaan en kan ik beter bijsturen als ik achterloop op mijn schema.

Dus als je aan eigenaren meegeeft wat de hoogte van hun doel-KPI is, zorg dan dat duidelijk is wanneer dit gerealiseerd moet zijn en vraag de eigenaren om de weg naar dat doel in stukjes op te knippen.

De meeste doel-KPI's kunnen het beste in ongelijke stukjes worden opgeknipt. In het voorbeeld van afvallen zal ik de eerste weken meer kilo's verliezen dan de laatste weken. Bij afvallen zijn de laatste loodjes namelijk meestal het zwaarst. En wetende dat het in de voorjaarsvakantie moeilijker zal zijn om me aan mijn beweegprogramma en maximumaantal calorieën per dag te houden, zal ik rond die periode minder kilo's kwijtraken dan in maanden

zonder vakantie. Houd bij het opstellen van de hoogte van de doel-KPI's verspreid over de tijd dus ook rekening met het te verwachten effect van de doen-KPI's en eventuele externe factoren of seizoensinvloeden.

Het ziekteverzuim van medewerkers is zo'n mooi voorbeeld waarbij je heel duidelijk seizoensinvloeden hebt. Vaak wordt in organisaties het maandelijkse percentage verzuim besproken. Maar eigenlijk zeggen die cijfers niet zo veel, want het verzuim is heel erg afhankelijk van seizoensinvloeden: in de winter zijn nu eenmaal meer mensen ziek dan in de zomer. Soms wordt 'het succes van een nieuwe aanpak' al in het voorjaar gevierd: de verzuimcijfers zijn enorm gedaald. Maar in feite heeft die daling niets met de nieuwe aanpak te maken: na de winter volgt het voorjaar en melden minder mensen zich ziek, maar zodra de blaadjes weer gaan vallen, zal het verzuimcijfer stijgen. Zorg dus dat eigenaren seizoensinvloeden meenemen in de planning van resultaten.

Een voorbeeld van de invloed van externe factoren is de Tilburgse kermis. Groen Xtra, de organisatie die zorgt dat de stad er altijd picobello uitziet, weet dat er tijdens de kermis veel meer afval in de stad ligt en dat er dan meer veegwagens nodig zijn om die troep op te ruimen. De eigenaren bij Groen Xtra die over de inzet van materieel gaan, weten dat de inzet van veegwagens in die periode dus hoger is. Dat weet je van tevoren, dus daar kun je rekening mee houden in je planning. Eigenlijk alles waarvan je vooraf weet dat het staat te gebeuren en dat van invloed is op je resultaten, of bijvoorbeeld je capaciteitsplanning, kun je maar beter al opnemen in je planning. Dan kom je namelijk nooit voor verrassingen te staan en is het ook veel makkelijker om te zien wat het effect van nieuwe plannen en doen-KPI's is.

Om een goede planning van de resultaten te maken, moeten eigenaren weten wat hun collega's verwachten aan effect van hun doen-KPI. Een schoonmaker die bijvoorbeeld als experiment de volgorde van schoonmaken verandert om daarmee dezelfde kwaliteit te leveren in minder tijd, zal de eerste keren nog niet het gewenste effect behalen. Hij zal er eerst handigheid in moeten krijgen om de juiste volgorde te bepalen en daar vervolgens een nieuwe routine in zien te vinden. Waar je bij afvallen in het begin grote sprongen ziet op de doellijn, zul je bij de snelheid van schoonmaken juist aan het eind grotere sprongen zien. Bij sommige experimenten zul je misschien zelfs eerst een negatief effect zien, om vervolgens de positieve kant op te gaan.

Voor de acties van eigenaren geldt natuurlijk hetzelfde: wanneer verwachten eigenaren dat hun acties zijn uitgevoerd en welk resultaat verwachten ze daarmee te behalen? Het voorbeeld van het facturatiesysteem bij de uitzendorganisatie: wanneer staat het vinkje bij alle klanten goed? Hoeveel verwachten eigenaren nog te kunnen crediteren van niet betaalde facturen en welke inkomsten zullen in de toekomst niet meer worden gemist?

Uiteraard is het maken van zo'n resultatenplanning vaak koffiedik kijken. En toch is het belangrijk om eigenaren te vragen om in te schatten wat het resultaat van hun doel-KPI over een langere periode zal zijn. Hierdoor kunnen ze namelijk vooraf al zien of de acties en doen-KPI's voldoende zullen zijn om de gewenste doel-KPI te behalen. Als blijkt dat men verwacht dat de acties en doen-KPI's bij voorbaat al niet genoeg zijn om het doel te realiseren, kunnen de eigenaren er namelijk meteen voor zorgen dat er effectievere inspanningen worden bedacht.