

BETREK DE WERKVLOER ERBIJ VOOR HET
BESTE RESULTAAT

MEDEWERKERS STIMULEREN MET PRESTATIEMETING

Prestatiemeting kan medewerkers helpen hun werk beter te doen. Voorwaarde is dat prestatie-indicatoren specifiek meten wat écht belangrijk is in hun werk. Omdat medewerkers dit vaak zelf het beste weten, is het verstandig om prestatie-indicatoren samen met hen te ontwikkelen. Grolsch en Eijkelkamp Agrisearch Equipment hebben daar goede ervaringen mee.

Tekst **Bianca Groen** en **Marc Wouters** Foto's **ANP**, **Eijkelkamp Agrisearch Equipment**



Managers maken vaak gebruik van prestatiemeting om werkprocessen te beheersen en om te controleren of iedereen goede resultaten behaalt. Daarnaast – en dat staat in dit artikel centraal – gebruiken managers prestatiemeting om werkprocessen en prestaties te verbeteren. Ze stimuleren hun mensen om de juiste activiteiten te ondernemen voor een zo goed mogelijk resultaat. Prestatie-indicatoren helpen daarbij, doordat ze laten zien in welke werkprocessen het meest verbeterd kan worden. Door bijvoorbeeld de efficiëntie van verschillende productielijnen bij te houden, kun je zien welke lijn het minst goed presteert. En met de juiste onderliggende prestatie-indicatoren zie je waarom die lijn minder goed presteert dan de andere en hoe je dat kunt verbeteren.

Als een manager prestatie-indicatoren echt wil gebruiken om werkprocessen en prestaties te verbeteren, dan voldoen de standaardindicatoren die in veel informatiesystemen te vinden zijn, of die vanuit het hoofdkantoor zijn opgelegd meest-

Drs. ir. Bianca Groen doet promotieonderzoek naar het stimuleren van medewerkers met prestatiemeting.
Prof. dr. ir. Marc Wouters is hoogleraar management accounting aan de Universiteit Twente en heeft de laatste jaren diverse onderzoeksprojecten op dit terrein gedaan.

al niet. Die indicatoren zijn handig om verschillende afdelingen of bedrijven met elkaar te vergelijken, maar zijn te algemeen om goed aan te sluiten bij de strategie van een organisatie. Goede prestatie-indicatoren meten wat specifiek belangrijk is voor de werkprocessen in een organisatie en motiveren medewerkers om de processen op die aspecten te verbeteren. Als prestatie-indicatoren niet goed meten wat ze moeten meten, worden medewerkers gestimuleerd in de verkeerde richting.

Voor het ontwerp van prestatie-indicatoren kunnen bedrijven consultants inschakelen die prestatie-indicatoren invoeren op basis van hun ervaring bij andere organisaties. Dit levert vaak frisse ideeën op, maar heeft als nadeel dat medewerkers met zulke opgelegde indicatoren het gevoel krijgen dat het management ze alleen maar gebruikt als controle-instrument. Dit leidt tot minder motivatie en zorgt er vaak voor dat medewerkers proberen het systeem te omzeilen en te misleiden.

Je krijgt zinnigere prestatie-indicatoren door de medewerkers van wie je de prestatie wilt meten, serieus bij de ontwikkeling ervan te betrekken. Dit kan met operationele medewerkers in allerlei soorten functies, zoals planners, chauffeurs, monteurs, operators en voorraadbeheerders, maar ook met professionals in andere beroeps categorieën, zoals artsen, verplegers, ICT'ers, consultants en verkopers.



Bij Grolsch moest de ontwikkeling van prestatie-indicatoren leiden tot meer verbeterinitiatieven van de medewerkers.

We bespreken in dit artikel een aanpak om samen met medewerkers prestatie-indicatoren te ontwikkelen. Deze aanpak is tot stand gekomen via onderzoek bij diverse bedrijven, ook samen met Celeste Wilderom, hoogleraar aan de Universiteit Twente.

Meet- en verbeterteams

Om medewerkers echt te betrekken bij een project voor de ontwikkeling van prestatie-indicatoren, is het aan te raden een projectleider aan te stellen die hier ruim de tijd voor krijgt. Verder is het verstandig om iedereen zo snel mogelijk te vertellen wat er gaat gebeuren. Wees eerlijk over het uiteindelijke doel van het project en over hoe de werknemers hierbij betrokken worden.

Het project zelf bestaat uit maximaal tien bijeenkomsten met speciaal voor dit project gevormde 'meet- en verbeterteams'. Elk team gaat zich met één onderwerp bezighouden. In de eerste bijeenkomst schrijven zij zo veel mogelijk verbeterideeën op. Na tien minuten geven zij hun ideeën door aan hun buurman en schrijven ze weer zo veel mogelijk ideeën op. Door dit een aantal keren te herhalen, heb je snel honderden ideeën. Die worden door de projectleider in categorieën gebundeld. Met deze verbeterideeën als uitgangspunt, maak je de koppeling tussen prestatiemeting en verbeteren

expliciet.

In een volgende bijeenkomst kunnen de medewerkers de belangrijkste categorieën uitkiezen. Voor elk van de overgebleven categorieën wordt vervolgens een prestatie-indicator gemaakt. Daarvoor is het nodig om te beslissen hoe de indicator gaat heten, wat het doel is van de indicator, welke streefcijfers beoogd worden, welke formule en gegevensbronnen gebruikt worden, hoe vaak er gemeten gaat worden en wie waarvoor verantwoordelijk is. Het kader op pagina 27 toont een aangepaste Nederlandse versie van het formulier dat Neely et al. (2002) hiervoor hebben gemaakt. Op basis van die beslissingen maakt de projectleider een eerste versie van de prestatie-indicatoren. Door de eerste versie van die indicatoren direct te gebruiken, zie je meteen resultaat. In de volgende bijeenkomsten kunnen de indicatoren dan weer verder worden verbeterd. Houd het systeem dus de eerste tijd flexibel en maak ruimte voor aanpassingen, zodat iedereen zich kan blijven vinden in de prestatie-indicatoren.

Proactiever

Bij de Grolsche bierbrouwerij hebben de monteurs van de bottelarij op deze manier prestatie-indicatoren ontwikkeld. Grolsch beschouwde de ontwikkeling van die prestatie-indicatoren als een project dat moest leiden tot meer verbeterini-





tiatieven van de monteurs die in de bottelarij werkten. Volgens het hoofd van de bottelarij bestond het werk van de monteurs eerder vooral uit 'brandjes blussen'. Hij wilde de monteurs de mogelijkheid geven proactiever te worden. Samen met het management van de bottelarij verdeelde de speciaal voor dit project aangestelde projectleider de monteurs over vier thematische projectgroepen. Het management vond het belangrijk dat het werk van de monteurs op deze gebieden zou verbeteren. De thema's waren energieverbruik, materiaalverlies, storingen en planmatig onderhoud. Al tijdens de bijeenkomsten met de projectleider werden de eerste resultaten zichtbaar. Neem bijvoorbeeld de projectgroep 'materiaalverlies'. Eén van de indicatoren die deze groep had opgesteld, betrof het percentage flessen dat wordt uitgestoten als ze niet volledig gevuld zijn. De eerste versie van de prestatie-indicator bestond voor de monteurs uit compleet nieuwe informatie. Nooit eerder hadden zij inzicht gehad in

Voor wie is deze aanpak geschikt?

Als u uw medewerkers echt in staat wilt stellen om met prestatie-indicatoren hun werk te verbeteren, dan is deze aanpak relevant. Door middel van een vragenlijst kunt u zien hoe betrokken medewerkers in uw organisatie zich voelen bij het ontwerp van de prestatie-indicatoren en wat er in dit opzicht te verbeteren valt. U kunt toegang krijgen tot deze vragenlijst via:

<https://www.surveymonkey.com/s/researchPM?c=PT>

een aantal bijeenkomsten kregen de monteurs een steeds beter beeld van wat ze met de informatie konden. Zo zagen ze bijvoorbeeld dat een van de productielijnen behoorlijk wat perslucht gebruikte, terwijl die lijn eigenlijk nauwelijks

'Ik kan het zelf bedenken, maar de mensen die de orders picken, weten zelf minstens zo goed, dan wel beter, waar nog verbetering mogelijk is in de processen'

hoeveel flessen er nu daadwerkelijk werden uitgestoten door zogenoemde ondervulling. De cijfers lieten zien dat twee productielijnen ongeveer hetzelfde uitstootpercentage hadden, maar dat één andere, vergelijkbare lijn veel meer uitstoot had. De monteur uit de groep die op die lijn werkzaam was, werd direct fanatiek. "Dat moeten wij ook kunnen", zei hij. En inderdaad, na wat aanpassingen kregen de monteurs van die lijn het voor elkaar om op hetzelfde uitstootpercentage te komen en te blijven als de andere lijnen. Op het gebied van energieverbruik kwam dit verbeterenthousiasme iets minder snel, maar zeker niet minder hevig. Na

draaide. Dit werd veroorzaakt door lekkages. Zonder de prestatie-indicator die hen waarschuwde dat er iets niet klopte, zouden ze die lekkages misschien nooit gevonden hebben. De grote omslag met betrekking tot energieverbruik kwam toen ook de kosten van het energieverbruik in de prestatie-indicatoren werden opgenomen, in plaats van alleen het verbruik zelf. De monteurs schrokken zich rot toen ze de bedragen zagen. Ze hadden zich nooit gerealiseerd hoeveel geld zo iets kostte. "Van dit geld kunnen minstens tien fulltime werknemers betaald worden", merkte een van de monteurs op. Vanaf dat moment ging het hard met de verbeteringen op het gebied van energieverbruik. Door allerlei aanpassingen kregen ze het voor elkaar om gemiddeld 18 procent minder water en 14 procent minder perslucht te gebruiken dan voorheen.

Plezier

Voor logistiek manager Frans van Rijt van Eijkelkamp Agrisearch Equipment zijn de beschreven ervaringen niets nieuws. Hij betreft zijn medewerkers al jaren bij het opstellen van prestatie-indicatoren en is erg tevreden over de resultaten. In *EVO Logistiek*¹ (Buijze, 2011) zegt hij dat hij hierdoor bijvoorbeeld de doorlooptijd van orders voor de Benelux flink heeft kunnen verlagen. Sinds kort zit die op tweeënhalve dag, terwijl dit dertien jaar geleden nog dik

Voetnoot

1. Het verhaal over Eijkelkamp Agrisearch Equipment is met toestemming van de auteur gebaseerd op het artikel van Govert Buijze (2011) in *EVO Logistiek*.



Eijkelkamp Agrisearch Equipment heeft door prestatie-meting de doorlooptijd van Benelux-orders flink verlaagd.

Hoe formuleer je KPI's?

1. Hoe noemen we de prestatie-indicator?

Een goede titel voor een indicator laat zien wat er gemeten wordt, laat zien waarom de indicator belangrijk is en is begrijpelijk voor iedereen.

2. Waar is de prestatie-indicator voor bedoeld?

Waarom willen we dit meten? Wat willen we ermee doen?

3. Aan welke bedrijfsdoelen is de indicator gerelateerd?

4. Welk doel willen we bereiken?

Welk prestatieniveau streven we na binnen welke tijd en waar baseren we dat op?

5. Hoe gaan we dit meten/uitrekenen?

Probeer een begrijpelijke formule te maken die precies beschrijft wat voor gegevens nodig zijn en leg uit waarom die formule en gegevens worden gehanteerd.

6. Waar kunnen we de benodigde gegevens vandaan halen?

7. Hoe vaak moeten we meten en hoe vaak bespreken?

Denk aan hoeveel tijd het kost om gegevens te verzamelen en hoe lang het duurt voor je veranderingen kunt zien.

8. Wie wordt verantwoordelijk om de indicator bij te houden?

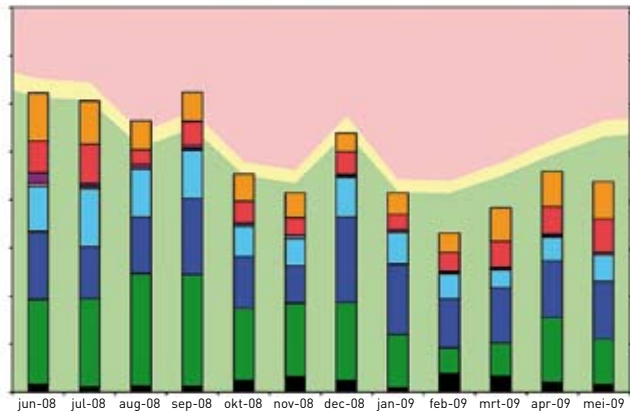
9. Wie is/zijn verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat de doelen gehaald worden? Wat moeten zij doen als de doelen niet gehaald worden?

Gebaseerd op Neely et al (2002)

veertien dagen was. "Dit is een resultaat van teamwork van meerdere afdelingen en van duidelijke prestatie-indicatoren die worden gedragen op de werkvloer. Het komt ook doordat we tijdens overleggen ons de vraag durven stellen: we zitten nu op vier dagen, wat kunnen we nog doen om op drie dagen uit te komen? Ik kan het zelf bedenken, maar de mensen die de orders picken, weten zelf minstens zo goed, dan wel beter, waar nog verbetering mogelijk is in de processen. Uiteraard doen we dit in het logistiek centrum niet alleen. Inkoop, productie, planningsbureau, verkoop, we hebben allemaal één doel: de doorlooptijd binnen onze norm krijgen." Volgens Van Rijt heeft het betrekken van medewerkers bij prestatiemeting niet alleen een positieve invloed op de werkprocessen. Hij ziet ook dat iedereen met plezier naar het werk gaat. "Ik wil dat ze het beste uit zichzelf halen. Dat kan alleen als ze gemotiveerd zijn. Daar probeer ik als manager dus op te sturen", zegt hij in *EVO Logistiek*. "Onze afdeling heeft een ziekteverzuim van slechts 2,5 procent. Daar-

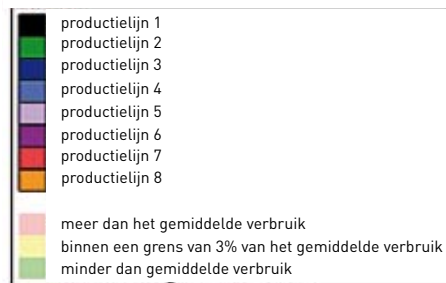
watervverbruik bottelarij - mei 2009

euro



prestatie-indicator 'watervverbruik' (de waardes van de assen zijn met opzet weggelaten).

Legenda



mee scores we zeer goed ten opzichte van gangbare gemiddelden." Volgens Van Rijt is het onzin om te denken dat medewerkers zich er gemakkelijk van afmaken als je ze inspraak geeft. "Sterker nog, over het algemeen moet ik ze eerder afremmen dan aansporen. Het zijn niet allemaal mannen met een universitair diploma op zak, maar ze hebben wel hun beroepseer. Ze willen het goed doen en ze willen zich ontwikkelen. Dat is mensen eigen." Overigens zegt hij ook dat er soms best medewerkers waren waarvoor dit niet gold. "Dat waren de mensen die snel weer weggingen. Je moet het werk wel leuk vinden. Als je het niet leuk vindt, moet je iets anders gaan doen."

Logistiek medewerker Eelco van den Bogaard onderschrijft het verhaal van zijn leidinggevende. "Frans vraagt ons altijd: 'Wat vinden jullie?' En vervolgens kun je ook echt alles tegen hem zeggen. Dat kan in een informele sfeer één op één, maar ook in de groep. Zo wordt de prestatiemeting ook nooit als een blok aan het been ervaren. Als wij echt vinden dat een doel te hoog is, zeggen we dat gewoon. Als we het goed beargumenteren, volgt hij onze raad op. Maar soms stelt hij een harde grens. Dat accepteer je dan ook gemakkelijker." ◁

Referenties

- Buijze, G. (2011), Prestatiemeten is weten. Het belang van gemotiveerde medewerkers. *EVO Logistiek*, 3, 16-17
- Evers, F., I. Overkamp & C. Wilderom (2009), Continue prestatieverbetering via geregisserd zelfmanagement. *Holland Management Review*, 26, 2-9
- Neely, A.D., M. Bourne, J. Mills, K. Platts & H. Richards (2002), *Getting the measure of your business*. University Press, Cambridge, UK
- Wouters, M., T. Stertefeld & Wilderom, C. (2007), Medewerkers ontwikkelen KPI's op maat. *InLogistiek*, 9-2007, 12-19