



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Wat zijn KPI's?

Groen, B.

Publication date

2019

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Groen, B. (2019). Wat zijn KPI's?. Web publication or website, Bianca Groen. <https://www.biancagroen.nl/kpis/wat-zijn-kpis/>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Wat zijn KPI's?

door Bianca | jul 1, 2019 | KPI's | 0 Reacties

Waar staat “KPI” voor?

KPI staat voor 'key performance indicator', een Engelse term die in het Nederlands vaak vertaald wordt als 'kritische prestatie-indicator'. Strikt genomen betekent dit dat alleen de állerbelangrijkste prestatie-indicatoren van een organisatie KPI's zijn. Toch worden in de volksmond alle prestatie-indicatoren KPI's genoemd. In het ideale geval is dit ook correct: een organisatie zou alleen de allerbelangrijkste prestatie-indicatoren moeten gebruiken. De rest is zonde van de tijd.

Wat is dan een prestatie-indicator? Een prestatie-indicator is een kwantitatieve uitdrukking van het functioneren van mensen. Het kan hierbij gaan om groepen of om individuen. Deze definitie is heel breed, waardoor bijvoorbeeld ook scoretabellen, statistieken en uitslagen in de sport hieronder vallen. Heel gek is dit niet, want de prestatie-indicatoren die in organisaties worden gebruikt hebben hier veel van weg en werken vaak op dezelfde manier. Toch wordt de term 'prestatie-indicator' of 'KPI' vooral gebruikt in organisaties.

Waarvoor gebruik je KPI's?

Er zijn verschillende redenen om KPI's te gebruiken. Goede KPI's zijn een verlengde van de strategie van de organisatie en zorgen ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op komen. Ook hebben KPI's een signaalfunctie. Ze waarschuwen je zodra de resultaten op een bepaald gebied tegenvallen, zodat je er direct wat aan kunt veranderen. Meer specifiek kun je KPI's gebruiken om prioriteiten te stellen. Zeker wanneer de KPI's ook weergeven hoeveel geld er met de betreffende activiteit gemoeid is, is vrij gemakkelijk te zien welke inspanningen het meeste resultaat opleveren. Vaak worden KPI's ook gebruikt om mensen te motiveren. Als dit het doel is wordt er vaak een beloning gehangen aan goede prestaties, zoals een bonus of een teamuitje. Dat zo iets vaak gebeurt, betekent overigens niet dat dit ook aan te raden is. In veel wetenschappelijke onderzoeken is aangetoond dat met name concrete, geldelijke beloningen, vaak een averechts effect hebben op motivatie van medewerkers. In latere blogs zal ik hier verder op ingaan.

Wat voor soorten KPI's zijn er?

Van oorsprong werden KPI's vooral gebruikt om financiële prestaties van een organisatie te meten. Voorbeelden van veelgebruikte financiële prestatie-indicatoren zijn omzet, winst en resultaat op investeringen (ROI). Sinds de balanced scorecard van Kaplan en Norton in opmars kwam begin jaren 1990,

werd meer en meer waarde gehecht aan niet-financiële KPI's. De balanced scorecard is een instrument dat verschillende gebieden ('perspectieven') van prestaties onderscheidt. De vier meest gebruikte perspectieven zijn: 'financieel', 'klanten', 'interne processen' en 'leren en groei', maar hier wordt soms van afgeweken wanneer dat passender is voor de betreffende organisatie. De gedachte van de balanced scorecard is dat er oorzaak-gevolgrelaties zijn tussen de verschillende perspectieven en dat het dus voor een goed resultaat op lange termijn nodig is om op alle perspectieven goed te scoren. Bij de standaard perspectieven is de aanname dat leren en groei zorgt voor betere interne processen, wat weer zorgt voor een positiever beeld bij klanten en zich uiteindelijk vertaalt in betere financiële cijfers.

Onder de vier perspectieven kunnen allerlei prestatie-indicatoren worden geplaatst. Voorbeelden van KPI's in het klantenperspectief zijn:

- Klanttevredenheid
- Leverbetrouwbaarheid
- Percentage verkopen van nieuwe producten

Voorbeelden van KPI's in het interneprocessenperspectief zijn:

- Omzetsnelheid
- Efficiëntie
- Aantal storingen

Voorbeelden van KPI's in het leren-en-groeipectief zijn:

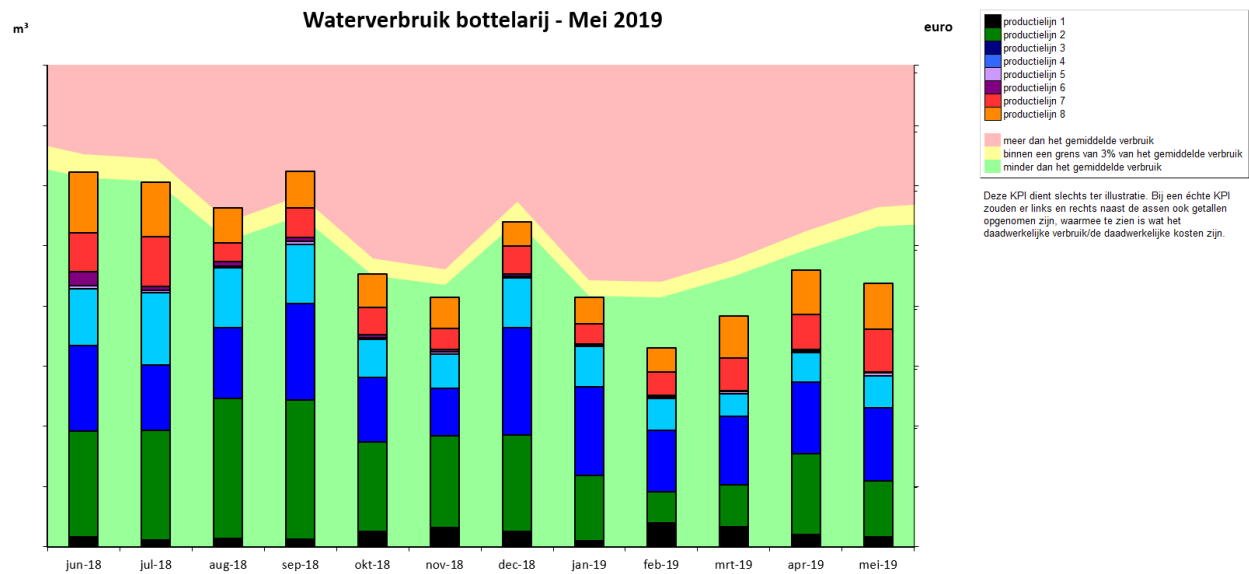
- Aantal productintroducties
- Medewerkerstevredenheid
- Aantal voltooide cursussen van medewerkers

Ondanks de populariteit van niet-financiële prestatie-indicatoren, heb ik zelf gemerkt dat wanneer het mogelijk is om prestaties in financiële termen te zetten, dit aan te raden is. Het moment dat ik hier achter kwam, was toen ik de monteurs van de bottelarij van een Nederlandse drankenfabrikant hielp met de ontwikkeling van hun eigen prestatie-indicatoren. Van de vier groepen monteurs, was er één bezig met het ontwikkelen van prestatie-indicatoren op het gebied van energieverbruik. Op basis van de input die de monteurs mij gaven, zorgde ik na elke bijeenkomst dat er een eerste en later verbeterde versie van de prestatie-indicator kwam. Zelf was ik ervan overtuigd dat men op dit operationele niveau niet zat te wachten op financiële cijfers. Op de werkvloer werd altijd gepraat over hectoliters—de maat waarin met sprak over productievolumes. Op basis daarvan dacht ik dat de prestatie-indicator 'waterverbruik' het beste kon worden weergegeven in hectoliters. In de eerste versies was dat dus hoe ik het waterverbruik weergaf. Tot een monteur zei: 'Het is allemaal leuk en aardig dat we dit aan het doen zijn, maar waar dóen we dit eigenlijk voor? Wat hebben we eraan om te weten dat we zoveel hectoliters water verbruiken? Wat betekent dat precies? Wat zou een eventuele besparing opleveren?' Op basis daarvan besloot ik naast het aantal hectoliters, ook de kosten van de hoeveelheid verbruikt water in de grafiek te zetten. De monden vielen open van verbazing. 'Niet te geloven: als we 10% besparen, kunnen we één persoon extra in dienst houden.' (Er was op dat moment een reorganisatie gaande.) Niet veel later daalde het waterverbruik in de

bottelarij aanzienlijk.

Hoe ziet een KPI eruit?

Een KPI kan een grafiek en/of staafdiagram zijn waarin de prestaties van de afgelopen tijd zijn weergegeven, zoals in onderstaande afbeelding.



Vaak bevat de KPI ook een doelwaarde en soms wordt in een KPI-dashboard alleen de huidige of gemiddelde afwijking van de doelwaarde weergegeven, bijvoorbeeld in de vorm van een stoplicht, zoals in onderstaande afbeelding.

PRESTATIE-INDICATOREN Technische dienst Bottelarij

ENERGIEVERBRUIK			MATERIAALVERLIES		
Electriciteitsverbruik kolonnes	kWh	↑	Uitstoot n.a.v. ondervulling / totale productie	%	↑
Waterverbruik kolonnes	HL	↑			
Persluchtverbruik kolonnes	mm ²	=			
STORINGEN			PLANMATIG ONDERHOUD		
Ongeplande stilstanden per machine	#	↓	Aantal afgehandelde opdrachten ppo		↑
Ongeplande stilstanden per machine	h	↓			
Ongeplande stilstanden per oorzaak	#	=			

Corrigerende maatregelen nemen
 Opletten
 Doorgaan

Meestal worden de bovengenoemde weergaven allebei tegelijk gebruikt. Het stoplicht maakt het mogelijk om een overzicht te maken waarin de stand van zaken van alle KPI's in één oogopslag te zien is, en de grafiek of staafdiagram geeft meer gedetailleerde informatie van wat er precies aan de hand is.

Hoe bepaal je de doelwaarde van een KPI?

De doelwaarde kan vooraf zijn bepaald, maar kan ook in de loop der tijd ontstaan als wat beter bekend is wat een realistische waarde is. Waar je voor kiest hangt van de situatie af. Wanneer je KPI's van boven af wilt implementeren om een signaal af te geven of zelfs om beloningen op te baseren, dan kun je het best zelf een doel stellen. Voor de beste resultaten moet het doel specifiek zijn en lastig te halen. Hóe lastig te halen hangt af van de consequenties van het niet halen van het doel. Op korte termijn zorgt een hoger doel voor hogere resultaten, maar het continu niet halen van doelen kan weer een demotiverend effect hebben.

Wanneer je ondersteunende prestatie-indicatoren wilt maken, dan is het verstandig om serieus naar de input van je medewerkers te luisteren bij het vaststellen van de doelwaarde. Bij de monteurs van de eerder genoemde bottelarij merkte ik dat het erg van de situatie afhangt of medewerkers weten wat een realistisch doel is. Wanneer er een goede benchmark aanwezig is, bijvoorbeeld van vergelijkbare bedrijven, afdelingen en productielijnen, dan is het vaak gemakkelijk mogelijk om direct een goede doelwaarde vast te stellen. Een voorbeeld hiervan zag ik bij de KPI over de hoeveelheid flessen die niet volledig gevuld waren. Van de drie relevante productielijnen, was er één waarvan 0,5% van de flessen niet volledig gevuld waren, terwijl dat bij de andere lijnen maar 0,2% was. De monteurs schrokken van dat eerste percentage en waren ervan overtuigd dat ook op die lijn een percentage van 0,2 mogelijk moest zijn. Meteen na deze ontdekking reviseerden de monteurs de lijn, en de maand erna behaalden ze het door hen beoogde percentage. Als die goede benchmark er niet was geweest, dan hadden ze een doel moeten vaststellen aan de hand van de resultaten uit het verleden en had het waarschijnlijk veel langer geduurd voor dit doel bereikt was. Toch kan ook die aanpak succesvol zijn. Voor de KPI's die de monteurs maakten rondom energieverbruik namen ze als doelwaarde het gemiddelde van de afgelopen 12 maanden, gecorrigeerd voor het productievolume van die maand. In de loop der tijd vonden ook op die KPI's sterke verbeteringen plaats.

Meer weten?

Wil je meer weten over KPI's en hoe je deze het best kunt maken en gebruiken? Vul hiernaast je naam en e-mailadres in en ik houd je 1 keer per maand op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen.

Abonneer