



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Hoe gebruik je KPI's ondersteunend?

Groen, B.

Publication date

2020

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Groen, B. (null). (2020). Hoe gebruik je KPI's ondersteunend?., Bianca Groen.
<https://www.biancagroen.nl/kpis/hoegebruik-je-kpis-ondersteunend/>

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.

Hoe gebruik je KPI's ondersteunend?

door Bianca | feb 3, 2020 | KPI's, Leiderschap

Tot nu toe heeft het meeste wetenschappelijk onderzoek zich gericht op hoe je ondersteunende KPI's kunt ontwikkelen. Minder onderzoeken gaan over hoe je KPI's op een ondersteunende manier kunt gebruiken. Op basis van de kennis van nu raad ik aan om, wanneer je KPI's ondersteunend wilt gebruiken, in ieder geval medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling of verbetering van de KPI's op de manier zoals ik eerder heb beschreven. Toch is dat niet genoeg om op lange termijn medewerkers ook echt het gevoel te geven dat de KPI's ze helpen hun werk beter te doen. In ons MAB-artikel leggen Marc Wouters en ik uit wat hier verder nog voor nodig is. Drie factoren zijn van belang om het ondersteunende karakter van KPI's te vergroten:

1. **Regelmatig gebruik van de KPI's**
2. **Herstelmogelijkheden inplannen**
3. **Flexibel gebruik van de KPI's**

1. Regelmatig gebruik van de KPI's

Al in de ontwerpfase van de KPI's moet worden vastgelegd hoe vaak de KPI's worden geüpdatet en wie daar verantwoordelijk voor is. Door direct vaste momenten in te plannen om de KPI's te bespreken, vergroot je de kans dat er ook echt regelmatig iets met de KPI's wordt gedaan en dit op den duur een routine wordt. Het verschilt heel erg per situatie hoe vaak je de KPI's wilt updaten en bespreken. Hiervoor moet een afweging worden gemaakt tussen de kosten om het te meten en de opbrengsten om meer te weten. Bij de Nederlandse drankenfabrikant waar ik de monteurs van de bottelarij hielp om KPI's te ontwikkelen, zag je grote verschillen tussen de afdelingen in hoe vaak ze de KPI's updaten en bespraken. De operators van de bottelarij bespraken bijvoorbeeld dagelijks de geüpdatete KPI's. De cijfers van de operators waren zo belangrijk voor het functioneren van de bottelarij, dat de informatiesystemen zo waren ingesteld dat er gemakkelijk per dag kon worden bekeken hoe het ervoor staat. Je moet daarbij denken aan KPI's zoals de "Overall Equipment Effectiveness" en de hoeveelheid afgevoelde eenheden. Eventuele afwijkingen, met name wanneer de prestatie slechter was dan gepland, moesten zo snel mogelijk worden opgespoord en opgelost, om uiteindelijk toch weer aan de vraag te kunnen voldoen. Een regelmatige update van de KPI's hielp hierbij. De KPI's werden besproken bij elke dagstart en ploegwissel.

Een veel minder frequente update en bespreking zag ik bij de magazijnen en bij de monteurs van de bottelarij. Op die afdelingen waren de kosten om de KPI's vaak te updaten te groot ten opzichte van de opbrengsten om ze vaak te bespreken. Bij de magazijnen bijvoorbeeld, had het geen zin om veel vaker dan maandelijks naar de KPI's te kijken, omdat tussentijdse schommelingen vooral uit ruis bestonden. Pas wanneer je over een langere periode keek, kon je zinnige trends ontdekken die verder verbeterd konden worden. Bovendien waren er best wat bewerkingen nodig om de KPI's te updaten en was het nodig om de KPI's te bespreken met een groep mensen die niet standaard met elkaar vergaderde. Hierdoor waren de kosten om de KPI's vaker te bespreken hoog. Om ervoor te zorgen dat de KPI's wel regelmatig besproken zouden worden, werd jaarlijks een nieuwe reeks maandelijks vergaderingen ingepland voor de rest van het jaar.

Bij de monteurs van de bottelarij was in eerste instantie ook gekozen voor een maandelijks update van de KPI's. De bespreking werd gedaan zodra de update klaar was, in de eerstvolgende dagstart/ploegenwissel. De hoofdreden om de KPI's maandelijks te updaten was dat de data die gebruikt werden voor die KPI's alleen maandelijks beschikbaar waren en ook dat er best veel handelingen nodig waren om de KPI's te updaten. Ook denk ik dat heeft meegespeeld dat de monteurs nog geen enkele ervaring hadden met prestatiemeting en dus eerst eens wilden ervaren wat de KPI's voor ze konden betekenen. Een opvallend voordeel van de KPI's dat ze zich van te voren niet hadden gerealiseerd en op basis waarvan ik me kan voorstellen dat ze later wel hebben besloten om frequentere data te gebruiken, is dat de KPI's een signaal gaven bij lekkages. Met name lekkages in perslucht worden vaak niet ontdekt zonder metingen, terwijl ze wel zorgen voor een sterke verhoging van het energieverbruik en dus veel geld kosten. In zo'n geval is het de moeite waard om te bepalen of de voordelen die een eerdere opsporing van lekkages de kosten van de aanpassingen die nodig zijn aan de informatiesystemen overstijgen.

2. Herstelmogelijkheden inplannen

Naast een regelmatige bespreking van de resultaten op de KPI's, is het ook belangrijk om de KPI's zelf regelmatig onder de loep te nemen. Ik raad aan om één keer per jaar, samen met alle betrokkenen, nauwkeurig te bepalen of de KPI's nog voldoen. Dit helpt niet alleen om weer eens goed op een rijtje te hebben hoe en waarom bepaalde metingen gedaan worden, maar ook om de metingen steeds relevanter te laten zijn. Je zult zien dat er toch na jaren van gebruik steeds weer goede verbeteringen zullen worden gevonden.

Bij de magazijnen van de drankenfabrikant pakten ze een dergelijke vergadering als volgt aan. Eerst werd heel precies gekeken welke berekeningen er ook al weer ten grondslag lagen aan de KPI's. Daarna werd besproken of die berekeningen of de data waarop deze zijn gebaseerd nog voldoen en zo nee, hoe ze verbeterd kunnen worden. Tot slot werd gekeken naar of er KPI's waren die hun relevantie hadden verloren.

De relevantie van KPI's kun je aflezen aan hoe sterk een KPI nog gebruikt wordt. Als één of twee KPI's weinig aandacht meer krijgen, dan zijn deze waarschijnlijk niet relevant meer, en kun je ze voorlopig beter even parkeren. Als zo goed als alle KPI's geen aandacht meer krijgen, is er iets anders aan de hand, en zou ik nog eens een stap terug doen naar een gezamenlijke ontwikkeling van KPI's. Als de KPI's nog wel aandacht geven, maar sommige betrokkenen geven aan ze niet nuttig te vinden, dan is het verstandig om door te vragen, zodat je de juiste feedback krijgt om de KPI's te verbeteren.

Naast bepalen of de bestaande KPI's nog wel relevant zijn, kan het ook goed zijn om te bespreken of je nog belangrijke KPI's mist. Ik zou dit niet *direct* vragen, want vragen naar missende KPI's levert vaak geen of geen relevante antwoorden op. Een KPI is—totdat er een prototype is—namelijk te abstract om je goed te kunnen realiseren wat de impact ervan is. Je kunt dus beter beginnen bij het bepalen van die impact: voor welk gebied of welk onderdeel is er te weinig aandacht? Als daar iets uit komt, is het vaak de moeite waard om daarvoor samen met alle betrokkenen een nieuwe KPI te ontwikkelen.

Een grootschalige herziening van KPI's is normaal pas aan de orde bij een belangrijke strategiewijziging van de organisatie. Ervan uitgaande dat een organisatie een strategisch plan heeft voor een jaar of vijf, zou je elke vijf jaar weer eens kort kunnen kijken of de KPI's hier nog bij passen en zou je het best weer even met je

medewerkers om tafel kunnen gaan op zoek naar nieuwe verbeterideeën waaruit KPI's kunnen worden gemaakt.

3. Flexibel gebruik

Wat betreft het dagelijks gebruik van de KPI's, raad ik aan om veel vertrouwen en verantwoordelijkheid bij de medewerkers te leggen. In de projecten waar ik bij betrokken was, was er daarom voor gekozen om geen directe beloningen te geven aan de hand van de KPI's en ze echt puur op een ondersteunende manier in te zetten. Toch betekent het bovenstaande niet dat iedereen maar kan doen wat hij wil. Verantwoordelijkheid krijg je niet alleen; je hebt het ook. Dat wil zeggen dat jouw leidinggevende of je collega's je ter verantwoording mogen roepen wanneer de cijfers afwijken. De ene keer zal een uitleg voor deze afwijking voldoende zijn, bijvoorbeeld wanneer zich omstandigheden voordeden waar je echt niets aan kon doen. De andere keer zal blijken dat er echt slecht werk is geleverd en mag je consequenties verwachten. **Marc Wouters** schreef treffend: "Flexibel gebruiken betekent een lastige balans vinden: soms 'leg eens uit wat er aan de hand is' en soms 'nu geen smoesjes meer!'" Uiteraard zijn er ook hierin weer tussenwegen mogelijk. Belangrijk is om de motivatie en het vertrouwen hoog te houden. Als bij elke tegenslag gelijk gedreigd wordt met consequenties, zal dit niet lukken. Beter kun je samen kijken naar oplossingen. Voor dit soort subtiële afwegingen is ook bij het gebruik van ondersteunende KPI's een grote rol weggelegd voor de leidinggevende. Aan die belangrijke rol zal ik in de toekomst nog eens een uitgebreid artikel wijden.

Conclusie

Het bovenstaande laat zien dat je er met alleen een goed ontwikkelproces voor ondersteunende KPI's nog niet bent. Met regelmatig en flexibel gebruik en voldoende mogelijkheden tot herstel kun je ervoor zorgen dat KPI's hun vruchten gaan afwerpen.

Blijf op de hoogte

Wil je één keer per maand een seintje krijgen als er een nieuw artikel online staat of als er ander nieuws is?

Meld je dan hier aan voor de maandelijkse update.

Abonneer

