

## De 5 belangrijkste valkuilen van werken met kpi's

1 oktober 2019 door Peter Geelen



**Het is mooi als organisaties succesvol zijn en groeien. Maar als groei leidt tot een bepaalde omvang van de organisatie en dit vraagt om andere manier van sturen. Kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) doen hun intrede. Maar organisaties trappen steeds in dezelfde valkuilen. Zo herkent u de vijf belangrijkste valkuilen en trapt u er niet in.**

Waar het management vroeger nog over de gang kon lopen om te kijken of alles verliep volgens plan, wordt de organisatie nu te groot voor sturing op basis van (fysiek) contact. Management krijgt behoefte aan stuurinformatie om te weten hoe het gaat. Wanneer dit punt bereikt is, verschilt per organisatie. Afhankelijk van het aantal locaties kun je stellen dat vanaf 50 personen organisaties een stijgende behoefte krijgen om stuurinformatie (ofwel kpi's) te introduceren. Hoe krijgt het management de strategische doelstellingen, afgeleid van de strategie, bij iedereen tussen de oren? Hoe weet het management of de uitvoering van de strategie op plan zit en aan welke knoppen kan ze draaien mocht dat niet het geval zijn?

### **Hoe effectief gaan organisaties aan de slag met kpi's?**

Aan de slag met kpi's. Maar hoe effectief doen organisaties dit nu eigenlijk? Organisaties maken cruciale fouten bij de implementatie van kpi's met enorme gevolgen voor de klant, de inzet van medewerkers en het (maatschappelijk) rendement van de organisatie. Dat moet en kan anders, maar dan zullen organisaties op een andere manier moeten leren denken en werken met kpi's. Organisaties trappen steeds in dezelfde valkuilen, waardoor kpi's vervelende dingen worden waarover je verantwoording moet afleggen en waarop je wordt afgerekend als je achterblijft. Dat voelt niet prettig. Dit zijn de vijf belangrijkste valkuilen, zorg dat u er niet in trapt.

### **Valkuil 1: Kpi's functioneel naar de werkvloer vertalen**

Het grootste probleem zit in de wijze waarop organisaties kpi's naar de vloer vertalen. Het organogram wordt als uitgangspunt genomen. Dit stimuleert eilanddenken. De kans is groot dat kpi's voor verschillende functies tegenstrijdig zijn en dat elke afdeling voor het eigen resultaat gaat. Elke functie doet wat zij moet doen (en vaak ook niet méér) en samenwerking met andere functies wordt niet bevorderd. In figuur 1 is de functionele inrichting van de kpi-structuur uiteengezet.



Op het niveau van het managementteam worden te veel doelstellingen en kpi's benoemd. Als deze dan nog eens worden doorvertaald naar afgeleide doelstellingen en kpi's voor afdelingen en medewerkers, ontstaat een overload aan informatie. De voor een organisatiestrategie broodnodige focus verdwijnt. In onze aanpak pleiten we voor maximaal vier doelstellingen voor de gehele organisatie.

#### Valkuil 4: Cijfers in tabellen die weinig vertellen

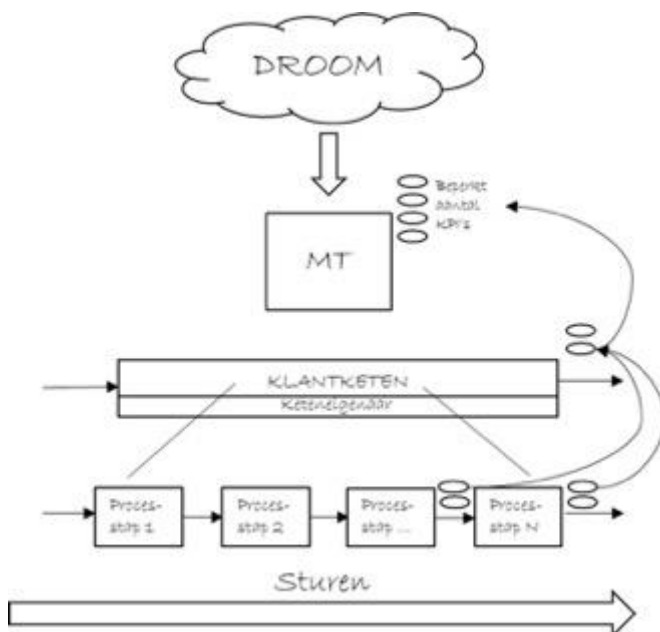
Door de kpi's op te nemen in de maandelijkse rapportage (lieft in een tabel met kleuren die ongewenste afwijkingen signaleren) gaat veel informatie verloren. De samenhang tussen kpi's is niet duidelijk en de vraag of de prestatie achterblijft of voorloopt, blijft in nevelen gehuld. Visualisatie van prestaties in een vorm waarbij management én medewerkers direct kunnen zien waar de schoen wringt is key om het prestatiegesprek effectief te voeren.

#### Valkuil 5: Kpi's geïsoleerd (per eiland) bespreken

Als de besturing via kpi's functioneel is ingericht, zullen prestaties per eiland worden besproken. Natuurlijk, in het managementteam komen deze inzichten samen, maar omdat iedereen 'slechts' zijn (eiland)deel van de puzzel kent, zijn teamleden niet volledig geïnformeerd. Er ontstaat defensief gedrag waarbij ieder managementteamlid uitlegt waarom het aan die andere afdeling ligt. In het prestatiegesprek met de leidinggevenden die aan het managementteam rapporteren, ontstaat vooral een gevoel van verantwoord. Elke maand vindt hetzelfde ritueel plaats, waarbij iedereen zijn of haar kpi's verdedigt, onder het motto: 'Mijn afdelings-kpi's gaan goed, dus mij is niets meer te verwijten'.

#### Hoe dan wel?

Om deze valkuilen te vermijden zullen organisaties een ander principe als vertrekpunt moeten nemen voor het vertalen van kpi's naar de werkvloer. Het organogram is hierbij niet meer het leidende principe. De vertaling van de vier strategische doelstellingen en bijbehorende resultaat-kpi's zal via klantketens moeten plaatsvinden (figuur 2).



Figuur 2. Klantketensturing leidt tot samenwerking.

Elke organisatie heeft klantketens, maar kent ze vaak niet precies. Door de kpi-structuur en besturing te koppelen aan deze klantketens en ook de prestatiegesprekken zo in te richten, krijgen ze de aandacht die ze verdienen. Het wordt helder wie verantwoordelijk is voor de



prestaties in de keten en de kpi-structuur zorgt ervoor dat alle schakels in de keten het zelfde nastreven en beter gaan samenwerken. Als u dan ook zorgt voor het juiste leiderschap (op alle niveaus) en aandacht heeft voor de ontwikkeling van uw teams, dan zullen uw organisatie en uw klanten snel het verschil merken.

**Peter Geelen** is oprichter van iPM. Hij is auteur van meerdere boeken en vele publicaties over performance management en veelgevraagd spreker en sparring partner voor bedrijfstop en management teams. Zijn recentste boek heet 'Kpi's die wél werken'

