

DE SMART KPI-BEPALER

Leer in 6 stappen werken met KPI's

door Daan van Beek MSc



*“Not everything that can be counted counts, and not
everything that counts can be counted.”*

Albert Einstein

Inhoudsopgave

Inleiding	6
1. Wat is de meest effectieve aanpak voor KPI's?	9
1.1 De strategiedreven aanpak	9
1.2 De procesgedreven aanpak	15
1.3 De datagedreven aanpak	19
1.4 De marktgedreven aanpak	21
1.5 Een gecombineerde aanpak	22
1.6 AI-modellen	23
2. Identificeren: hoe en waar vind ik de juiste KPI's?	26
2.1 Enkele basisdefinities	26
2.2 Vier typen indicatoren	27
2.3 Wat zijn onvervalste KPI's?	29
2.4 Zeven kenmerken van onvervalste KPI's	33
2.5 De vijf grootste KPI-blunders	36
2.6 De mogelijke nadelige effecten van "valse" KPI's	38
2.7 Hoe vind ik de meest waardevolle inzichten?	39
2.8 Een praktijkvoorbeeld	43
2.9 Vier vuistregels voor waardevolle inzichten	43
3. Definiëren: hoe formuleer je SMART KPI's?	45
3.1 Het streven naar één versie van de waarheid	45
3.2 De samenhang en consistentie van informatie	46
3.3 KPI's en het functioneel ontwerp	48
3.4 Indicatoren: absoluut versus relatief	54
3.5 Gewogen versus niet gewogen gemiddelden	55
3.6 Negen valkuilen die onze besluitvorming vertroebelen	58
4. Laden van KPI's: met welke data ga je werken?	60
4.1 Het informatieverwerkingsproces: van gegevens tot kennis	60
4.2 Extractie: verzamelen en filteren	64

4.3 Verbeter de datakwaliteit in tien stappen	66
4.4 Transformatie: integreren en combineren	69
4.5 Data laden in het datawarehouse	72
4.6 Kubussen en datamarts: aggregeren en combineren	73
5. Normeren: hoe bepaal je normen en targets voor KPI's?	76
5.1 Welke indicatoren ga je normeren?	76
5.2 Uitgangspunten bij het normeren	77
5.3 De dynamiek van een indicator	79
5.4 De voordelen van een precieze normering	80
5.5 Het proces van normeren	81
5.6 Normeren is differentiëren	84
6. Visualiseren: hoe kun je KPI's en data helder presenteren?	85
6.1 Wat is datavisualisatie?	85
6.2 Het belang van datageletterdheid	88
6.3 Verschillende typen datavisualisaties	90
6.4 Geef datavisualisatie een boost: acht tips	94
6.5 Storytelling is geen doel op zich	96
6.6 Hoe bouw je een overzichtelijk dashboard?	97
6.7 Zeven kenmerken van een overzichtelijk dashboard	98
7. Operationaliseren: hoe ga je met KPI's verbeteren?	101
7.1 Koppel KPI's aan de vier stappen van de PDCA-cyclus	102
7.2 Steek de PDCA in een nieuw jasje	103
7.3 Twee vormen van PDCA	104
8. KPI's en indicatoren per functiegebied	107
9. Overzicht KPI's en KRI's per branche	120
Accountants, notarissen, makelaars (zakelijke dienstverlening)	120
Banken & financiële instellingen	122
Bouwbedrijven & infra	124
Consultancy- en ingenieursbureaus	126
Energiebedrijven	128
Farmacie & Biotech	130

Geestelijke Gezondheidszorg (ggz)	132
Gezondheidszorg (ziekenhuis)	134
Horeca: restaurants, bars en hotels	136
IT consultancy & managed services	138
Industrie & engineering	140
Industrie: staal, maak, machines	143
Land- en tuinbouw: agrarische sector	145
Leasing: autos, machines en apparaten	147
Lokale overheid en gemeenten	149
Onderwijs: PO, VO, (V)MBO, HBO en WO	153
Retail & detailhandel	155
Schoonmaakbedrijven	157
Sportverenigingen en Fitnessclubs	159
Telecombedrijven	161
Transport & logistiek	163
Uitzendbureaus	165
Verzekeraars: zorg, schade, leven	167
Woningcorporaties en vastgoedbedrijven	169
10. Meer informatie	171
Over de auteur	171
Over Passionned Group	172
Verdiepingsopleidingen	172
Literatuurlijst	174

Inleiding

De SMART KPI-bepaler helpt je bij het samenstellen van cruciale managementinformatie voor jouw organisatie en het scherp en meetbaar krijgen van je doelen. Het geeft stuurinformatie die (zeer) bedrijfskritisch of belangrijk kan zijn voor het al dan niet behalen van je (strategische) doelstellingen. Mits goed toegepast, kan deze tool je zelfs helpen om uit de gevarenzone te geraken en een duurzaam rendabele bedrijfsvoering te voeren.

Een **intelligente, datagedreven organisatie** zorgt dat haar sensoren vooral gericht zijn op continue verbetering en innovatie, en op potentiële risico's. Het gaat hier om het ontwikkelen van de juiste inzichten en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) in relatie tot de (strategische) doelen. Hiermee bepaal je wat er in het managementinformatiesysteem of op het dashboard moet verschijnen.

Zes stappen

De SMART KPI-bepaler is geen theoretisch model, maar een praktische handleiding waarmee je direct aan de slag kunt. Aan de hand van zes logische stappen die we in hoofdstuk 2 tot en met 7 uitgebreid bespreken, leren we je hoe je zo effectief en efficiënt mogelijk kunt werken met KPI's. Het gaat om de volgende zes stappen die we in afzonderlijke hoofdstukken verder zullen uitdiepen:



Stap 1: het identificeren van KPI's

Stap 2: het definiëren van KPI's

Stap 3: het laden van KPI's

Stap 4: het normeren van KPI's

Stap 5: het visualiseren van KPI's

Stap 6: het operationaliseren van KPI's

Tot slot bevat dit document een lijst met meer dan 100 KRI's en KPI's die toepasbaar zijn in verschillende branches (inclusief bigdatabronnen) en een lijst met 350 voorbeelden van prestatie-indicatoren in een groot aantal branches.

Het is van groot belang om te weten waar de organisatie haar sensoren op moet richten. Vervolgens dient zij vooral kieskeurig te werk te gaan. In de praktijk benoemen managers namelijk vaak veel te veel indicatoren. Met als gevolg dat de besturing er niet eenvoudiger, maar juist complexer op wordt. Ook hebben managers een voorkeur voor (financiële) outputindicatoren. Met als gevolg dat het meest essentiële onder tafel blijft, of onder het tapijt kan worden geschoven.

In organisaties vinden heel veel verschillende activiteiten plaats. Zeker binnen de (lokale) publieke sector (gemeenten) en in grotere bedrijven. Daarom is het essentieel om aan te geven wat prioriteit heeft en waar de grootste strategische bijdrage ligt. Met als gevolg dat de echt waardevolle informatie snel boven komt drijven. Wat de winst- en verliesrekening bijvoorbeeld toont is interessant, maar wat deze verbergt, is veel interessanter en vaak essentieel voor de juiste begripsvorming en besluitvorming. We zien vaak slechts het topje van de ijsberg. Of zoals Sigmund Freud het, in een andere context, ooit verwoordde: 'The mind is like an iceberg, it floats with one-seventh of its bulk above water'.

Inhoud

In hoofdstuk 1 gaan we op zoek naar de meest geschikte aanpak om met KPI's aan de slag te gaan. Op basis van vier verschillende aanpakken bespreken we ook een gecombineerde aanpak en enkele AI-modellen. Na dit hoofdstuk dat het fundament vormt, bespreken we in hoofdstuk 2 tot en met 7 de zes bovengenoemde basisstappen voor het werken met KPI's. Zo onderscheiden we in hoofdstuk 2 vier verschillende typen indicatoren zodat je haarfijn KPI's weet te identificeren. We behandelen in dit hoofdstuk ook de vijf grootste KPI-blunders. Hoofdstuk 3 staat in het teken van het definiëren van SMART KPI's. In hoofdstuk 4 gaan we de KPI's laden met data. Dit hoofdstuk is vooral bedoeld voor de technisch geïnteresseerde lezer. Het is van belang om je goed te realiseren welke data je gaat gebruiken om de KPI's mee te "vullen" en hoe je dat doet. Vandaar dat we uitgebreid stilstaan bij de kwaliteit van data.

In hoofdstuk 5 staan vervolgens het bepalen van normen en targets en het (jaarlijkse) normeringsproces centraal. Hoofdstuk 6 benadrukt het belang van een heldere datavisualisatie en overzichtelijke dashboards. In hoofdstuk 7 blijkt dat KPI's niet op zichzelf staan, maar onlosmakelijk zijn verbonden met de PDCA-verbetercirkel, niveaus van leren en continu verbeteren. In de hoofdstukken 8 en 9 vind je de lijst met 350 (prestatie)indicatoren en KPI's per functiegebied en de branchespecifieke KPI's. Voor de verschillende KPI's is ook aangegeven welke bigdatabronnen je (eventueel) kunt gebruiken en ontsluiten. In het afsluitende hoofdstuk 10 tref je achtergrondinformatie aan over respectievelijk de auteur, Passionned Group en verdiepingsopleidingen.