

DE SMART KPI Gids

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. Performance Management, beslissingen en datagedreven werken	10
1.1 Definitie van signalen, (big) data, informatie, KPI's, kennis en actie	10
1.2 De beslissingsgedreven aanpak	14
1.3 De strategiegedreven aanpak	17
1.4 De procesgedreven aanpak	24
1.5 De datagedreven aanpak	28
1.6 De marktgedreven aanpak	30
1.7 Een gecombineerde aanpak	31
1.8 AI-modellen	33
2. Identificeren: wat zijn nu de echte, onvervalste KPI's?	36
2.1 Inleiding	36
2.2 Vier typen indicatoren	36
2.3 De KPI-beslisboom: 4 vragen wijzen naar de echte KPI's	40
2.4 Zeven kenmerken van onvervalste KPI's	43
2.5 De vijf grootste KPI-blunders	46
2.6 De mogelijke nadelige effecten van "valse" KPI's	48
2.7 Hoe vind ik de meest waardevolle inzichten?	50
2.8 Een praktijkvoorbeeld	54
2.9 Vier vuistregels voor waardevolle inzichten	54
3. Definiëren: hoe formuleer je SMART KPI's?	56
3.1 Het streven naar één versie van de waarheid	56
3.2 De samenhang en consistentie van informatie	57
3.3 KPI's en het functioneel ontwerp	59
3.4 Indicatoren: absoluut versus relatief	65
3.5 Gewogen versus niet gewogen gemiddelden	66
3.6 Negen valkuilen die onze besluitvorming vertroebelen	69
4. Laden van KPI's: met welke data ga je werken?	71

4.1 Het informatieverwerkingsproces: van gegevens tot kennis	71
4.2 Extractie: verzamelen en filteren	74
4.3 Verbeter de datakwaliteit in tien stappen	76
4.4 Transformatie: integreren en combineren	79
4.5 Data laden in het datawarehouse	82
4.6 Kubussen en datamarts: aggregeren en combineren	83
4.7 Data als spiegel, richtsnoer en verbinder	85
5. Normeren: hoe bepaal je normen en targets voor KPI's?	87
5.1 Welke indicatoren ga je normeren?	87
5.2 Uitgangspunten bij het normeren	88
5.3 De dynamiek van een indicator	90
5.4 De voordelen van een precieze normering	91
5.5 Het proces van normeren	92
5.6 Normeren is differentiëren	95
5.7 Bewegen richting het doel	96
6. Visualiseren: hoe kun je KPI's en data helder presenteren?	98
6.1 Wat is datavisualisatie?	98
6.2 Het belang van datageletterdheid	101
6.3 Verschillende typen datavisualisaties	103
6.4 Geef datavisualisatie een boost: acht tips	107
6.5 Storytelling is geen doel op zich	109
6.6 Hoe bouw je een overzichtelijk dashboard?	110
6.7 De acht kenmerken van een overzichtelijk dashboard	112
7. Operationaliseren: hoe ga je met KPI's verbeteren?	114
7.1 Koppel KPI's aan de vier stappen van de PDCA-cyclus	115
7.2 Steek de PDCA in een nieuw jasje	117
7.3 Performance behaviour en het belang van goede instructie en feedback	118
7.4 Twee vormen van PDCA	120
8. KPI's en indicatoren per functiegebied	123
9. Overzicht KPI's en KRI's per branche	134
Accountants, notarissen, makelaars (zakelijke dienstverlening)	134

Banken & financiële instellingen	136
Bouwbedrijven & infra	138
Consultancy- en ingenieursbureaus	140
Energiebedrijven	142
Farmacie & Biotech	144
Geestelijke Gezondheidszorg (ggz)	146
Gezondheidszorg (ziekenhuis)	148
Horeca: restaurants, bars en hotels	150
IT consultancy & managed services	152
Industrie & engineering	154
Industrie: staal, maak, machines	156
Land- en tuinbouw: agrarische sector	159
Leasing: auto's, machines en apparaten	161
Lokale overheid en gemeenten	163
Onderwijs: PO, VO, (V)MBO, HBO en WO	169
Retail & detailhandel	171
Schoonmaakbedrijven	173
Sportverenigingen en Fitnessclubs	175
Telecombedrijven	177
Transport & logistiek	178
Uitzendbureaus	181
Verzekeraars: zorg, schade, leven	182
Woningcorporaties en vastgoedbedrijven	185
10. Meer informatie	187
Over de auteur Daan van Beek	187
Over Passionned Group	188
Literatuurlijst	189

Inleiding

De SMART KPI Gids is een digitale handleiding die je helpt met het goed organiseren en inrichten van performance management in jouw organisatie. Het ultieme doel daarbij is dat je bereikt dat medewerkers, beslissers en leidinggevenden veel meer datagedreven gaan werken en heel veel komen te leren over de organisatie, de processen en de klanten. En daadwerkelijk gaan sturen op KPI's en de normen en targets, de onderliggende data analyseren bij afwijkingen, verbeterprojecten gaan starten in lijn met de PDCA-cyclus en het goede gesprek voeren over de KPI-scores. Natuurlijk helpt deze gids je met het identificeren van de belangrijkste KPI's voor jouw organisatie. Dat is de makkelijkste stap, want wees nu eerlijk, gaan al die mensen nu opeens luisteren naar de (nieuwe) KPI's? Daarom gaan we ook in op de gedragskant van performance management en de rol van data als richtsnoer en verbinder.

Zes stappen

De SMART KPI Gids 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 en zo een systeem kan inrichten voor performance management. 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

Dit document bevat ter inspiratie een lijst met bijna achthonderd KRI's, KPI's en prestatie-indicatoren die toepasbaar zijn in verschillende branches.

We werken toe naar een systeem van performance management dat uit een aantal essentiële onderdelen bestaat: de missie, de strategische doelen, de kritieke succesfactoren (KSF-en) en de KPI's. Daarmee maak je de kritieke succesfactoren meetbaar en hanteerbaar, en volg je de voortgang op je strategische doelen. Dit vatten we vaak samen in een KPI-boom, de moderne opvolger van de strategiekaart. Die verbindt de doelen en wensen van de directie met de werkvloer, althans op papier. Dan moet die boom gaan leven. Want performance management is zo veel meer dan het opstellen van een KPI-boom. Denk aan complete dashboards met allerlei analyse-mogelijkheden, een datawarehouse en datavisualisaties. Maar ook aan het proces van het opstellen van normen en targets, de relatie tussen de beslissers en de (operationele) data analisten, de cyclus van gesprekken die je gaat voeren over de KPI-scores (dagelijks, wekelijks, maandelijks, et cetera) en de verbeterinitiatieven. Dit alles moet doordrenkt worden met goede energie (motiveren, mobiliseren, reflecteren en waarderen) die als een vonk het vuur van verbeteren elke keer weer laat opvlammen. Want dit alles heb je niet van vandaag op morgen geregeld. Het vraagt uithoudingsvermogen en veel energie. Want je krijgt te maken met frustraties, oud zeer, apathisch gedrag, puberaal gedrag, mensen die zijn verwaarloosd door hun leidinggevenden en niet gezien worden. Maar bij performance management krijg je ook te maken met de 'haantjes' en 'bokitos' van de organisatie. Er is genoeg om je tanden in te zetten.

Een compleet systeem voor performance management kent een harde en een zachte kant. Vooral de zachte kant zorgt voor veel hoofdbrekens bij de invoering van (nieuwe) KPI's. Want KPI's rapporteren wil niet zeggen dat je mensen er regelmatig naar gaan kijken en er iets mee (kunnen) doen. En als ze wel kijken dan weet je nog niet of ze vragen gaan stellen en de juiste acties gaan uitzetten of ondernemen. Samenwerken richting een verbeterdoel en verbondenheid (het gevoel het met elkaar te doen) zijn daarbij cruciale aspecten. Maar ook de harde kant kent uitdagingen. Veel missiestatements van organisaties bevatten veel te veel wollige taal die niemand begrijpt. We weten uit [onderzoek](#) dat bij meer dan driekwart van de organisaties de missie totaal niet leeft op de werkvloer. Performance management en de betrokkenheid van medewerkers gaan hand en hand. Is er geen betrokkenheid bij wat de organisatie doet en waar zij naar toe wil bewegen en waarom, dan kun je beter maar gelijk

stoppen met KPI's want dat zijn mensen er eerder bang voor dan dat ze het als een verbetertool zien.

Wat nog meer: in de praktijk benoemen managers veel te veel indicatoren (en geen echte KPI's). Met als gevolg dat de besturing er niet eenvoudiger, maar juist complexer op wordt. Ook hebben managers vaak een voorkeur voor (financiële) outputindicatoren. Met als gevolg dat het meest essentiële onder tafel blijft en onder het tapijt kan worden geschoven. Alleen het topje van de ijsberg is zichtbaar. Maar 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'.

Deze gids is echt bedoeld als gids. Ik neem je mee op ontdekkingsreis om het complete systeem van performance management te gaan ontdekken en te begrijpen. Maar ook: meer inzicht krijgen in hoe jouw organisatie nu echt werkt, wat kritisch is voor het behalen van (deel)prestaties en zodoende meer grip (niet controle) krijgen op de drijvende krachten achter excellente prestaties. Het droombeeld is iedereen in de organisatie zo uit en toe te rusten dat ze dagelijks, wekelijks, maandelijks veel betere beslissingen gaan nemen: datagedreven en met passie en plezier. Het is een serieus spel. Dit alles bepaalt de inhoud van dit document: de SMART KPI Gids gaat dus niet over (achteraf) verantwoorden maar over (proactief) sturen en verbeteren in verbondenheid.

Inhoud

In hoofdstuk 1 bespreken we de basisbeginselen van performance management, datagedreven werken en verschillende aanpakken om hiermee aan de slag te gaan. Daarbij ligt de focus op het gestructureerd achterhalen van relevante indicatoren en het vaststellen van de informatiebehoefte van de gebruikers. Op basis van vijf verschillende aanpakken bespreken we ook een gecombineerde aanpak en enkele AI-modellen, want Artificial Intelligence kun je tegenwoordig niet meer overslaan als je gaat nadenken over het nemen van datagedreven beslissingen en KPI's. Na dit hoofdstuk, dat het "harde" 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 de echte KPI's eruit weet te pikken. We behandelen in dit hoofdstuk ook de vijf grootste KPI-blunders. Hoofdstuk 3 staat in het teken van het definiëren van de KPI's.

In hoofdstuk 4 gaan we de KPI's laden met data. Dit hoofdstuk is vooral bedoeld voor om de techniek achter datawarehouses en data-analyse te begrijpen. 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, de samenstelling van de onderliggende datasets van KPI's en het belang van data-analyse. Je zult soms echt onder de motorkap van je auto moeten duiken om te achterhalen waarom een lampje op het dashboard knippert. En omdat performance management eigenlijk bijna altijd maatwerk betekent, moet je soms zelf de motor en toebehoren in elkaar sleutelen.

In hoofdstuk 5 staan vervolgens het bepalen van normen en targets en het (jaarlijkse) normeringsproces centraal. Daarmee maken we de doelen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) en kunnen we precies op het goede moment in actie komen. 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. We zoomen ook in op performance behaviour: welk gedrag van je mensen wil je terugzien als ze hun werk goed moeten uitvoeren?

In de hoofdstukken 8 en 9 vind je de lijst met bijna 800 (prestatie)indicatoren en KPI's per functiegebied en de branche-specifieke 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 opleidingen.