

Navigeren met KPI-dashboards

Eldert de Jager &
Jako van Slooten

3^e editie



Noordhoff

Navigeren met KPI-dashboards

Het kompas naar grip op de
bedrijfsresultaten

Eldert de Jager, drs.
Jako van Slooten, drs. RC

Ontwerp omslag: Shootmedia
Omslagillustratie: Getty Images
Ontwerp binnenwerk: Noortje Boer
Hoofdstukopeners: Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.



Wij maken bij Noordhoff sinds 2009 bewust keuzes om onze impact op het klimaat te verkleinen. We volgen de klimaatdoelen van het Klimaatakkoord van Parijs. Scan de QR-code voor meer informatie over ons duurzaamheidsbeleid.

Zo is dit product gemaakt van FSC®-gecertificeerd papier en ander gecontroleerd materiaal. Wij gebruiken plantaardige inkt en onze lijmen zijn op waterbasis en afbreekbaar. Hierdoor is dit product goed te recyclen na gebruik.



0 / 26

© 2026 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-19498-7

ISBN 978-90-01-19497-0

NUR 801

Woord vooraf

Navigeren gaat in essentie over het bepalen van waar je naartoe wilt en wat je moet doen om daar te komen. Het start met het vaststellen waar je nu staat. Vervolgens zet je de koers uit naar de bestemming. Met een kaart, kompas en navigatiesysteem monitor je of gedurende de reis bijsturing nodig is. De stuurman informeert de kapitein en die besluit met input van betrokkenen al dan niet de koers te verleggen.

De wereld van organisaties wordt steeds complexer en dynamischer. Prestaties verbeteren vraagt van de stuurman om scherp sturen op wat echt telt. Dit principe tref je aan in *Navigeren met KPI-dashboards*. Daarmee is *Navigeren met KPI-dashboards* vooral bedoeld als een boek gericht op de toepassing in de praktijk. Het biedt een gestructureerde aanpak voor het zelf kunnen maken van een KPI-dashboard. Het is een aanpak waarin het behalen van doelen, oftewel het leveren van prestaties, wordt beheerst met als uiteindelijk doel de strategie van de organisatie te realiseren.

Wetenschappelijke onderzoeken en praktijkervaring tonen aan dat het werken met kritieke succesfactoren (KSF's) en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) organisaties helpt focus te houden, betere beslissingen te nemen en daardoor hun doelen effectiever te halen. Daarmee is deze methode geen theoretische exercitie, maar een krachtig instrument voor elke organisatie die wil groeien en excelleren.

Wat dit boek naar ons idee dan ook zo bijzonder maakt is dat het KPI-dashboard centraal wordt gesteld in de planning en sturing van de bedrijfsactiviteiten. Het gaat dan niet om het berekenen van een ratio, maar hoe de organisatie komt tot een KPI-dashboard dat aanzet tot actie. Actie die gericht is om de gestelde duurzame organisatiedoelen te realiseren. Het KPI-dashboard als noodzakelijk instrument om te komen tot een effectieve uitvoering van performance management. Dat wil zeggen dat het management die informatie ontvangt die direct zichtbaar maakt of actie nodig is.

Dit boek is zeer geschikt voor studenten in het hoger onderwijs, finance professionals en managers die meer willen weten over het toepassen van een datagedreven manier van werken in een dynamische omgeving en van performance management in organisaties. Kern is het werken aan

datagedreven sturing vanuit een overkoepelende aanpak; de navigatiecyclus. Door het praktische karakter en de toegankelijke tekst is het boek ook na de studie in de praktijk te gebruiken. Het leert je hoe je komt tot een KPI-dashboard dat past bij de bedrijfsspecifieke situatie. En het leert je hoe je de informatie van het KPI-dashboard juist kunt interpreteren. Het KPI-dashboard geeft daarmee de verbinding tussen beleid en uitvoering. Dit boek is daarmee behalve voor financieel management geschikt voor alle geledingen van een organisatie.

Met de nieuwe casus van Valora Cycling laat deze druk concreet zien hoe deze aanpak in een dynamische sector zoals de fietsindustrie leidt tot tastbare verbeteringen. Dit boek nodigt uit tot het ontdekken en toepassen van die krachtige stuurcyclus, die kan helpen om koersvast en succesvol te blijven navigeren.

We danken iedereen die reeds aan de eerste en tweede druk heeft meegewerkt voor de totstandkoming van dit boek. We bedanken iedereen voor het scherp en kritisch meedenken bij het maken van de derde editie van het boek. In het bijzonder gaat de dank uit naar collega's en vakgenoten Jurrien Haast, Kees Limburg, Anton Oppenhuizen, Stefan van der Pliigt, Mathieu Spros, Bianca Pape, Peter van Straten, Vincent Stringer, Jesper Winkelhorst, Sophie van der Zandt, Gert Zwaal, Jan Oostdijk, Taeke Tuinstra, Marcel Splinter en Felix van Hoften.

Mede dankzij deze inbreng hebben wij in deze derde editie een aantal verbeteringen en aanvullingen opgenomen: nieuwe hoofdstukken over onder meer uitvoering en realisatie, een sterk verbeterd KPI-register, minder nadruk op financieel management, meer nadruk op de interactie tussen de top en de werkvloer (top-down- en bottom-upinbreng) en aandacht voor communicatie, draagvlak en werken in teams.

Schrijven is voor ons een proces van het uitwerken van ideeën en gedachten, maar ook van het zorgvuldig structureren en schrappen rondom het hoofdthema. Uiteindelijk blijft een tekst over die logisch wegleest en de lezer helpt begrijpen hoe met KPI's en sturing te navigeren. Voor reacties en suggesties van lezers en gebruikers houden wij ons vanzelfsprekend aanbevolen.

Als mens en auteur voelt het als een bijzondere verantwoordelijkheid om iets na te laten dat anderen daadwerkelijk helpt en inspireert. Met *Navigeren met KPI-dashboards* was ons doel niet alleen een methodiek

te delen, maar vooral een praktisch kompas te bieden voor organisaties die in een steeds complexere wereld helderheid, focus en resultaatgerichtheid zoeken. Met dit boek hopen wij een blijvende nalatenschap na te laten, een bijdrage die toekomstige generaties professionals ondersteunt bij het maken van doordachte keuzes en het continu verbeteren van prestaties.

We wensen de gebruikers veel leesplezier en inspiratie.

Eldert de Jager, drs.

Jako van Slooten, drs. RC

Oud-Beijerland/Ridderkerk, november 2025

Inhoud

1	De kern van navigeren	11
1.1	Inleiding	12
1.2	Reden van bestaan	14
1.3	De strategische cyclus	14
1.4	De operationele cyclus	15
1.5	Performance management	17
2	Het opstellen van bedrijfsdoelstellingen	21
2.1	Inleiding	22
2.2	De organisatievorm	22
2.3	Het opstellen van de missie	24
2.4	Het bepalen van de visie	34
2.5	Het opstellen van de 'purpose'	41
2.6	Het vormgeven van de strategie	44
2.7	Het opstellen van het ondernemingsplan (strategisch plan)	46
	Samenvatting	56
3	Het inrichten van performance management	59
3.1	Inleiding	60
3.2	Het doel van performance management	61
3.3	De inrichting van Planning & Control	62
3.4	De hiërarchie van doelen en plannen	67
3.5	De betekenis van stuurinformatie	71
3.6	De rol van business intelligence	72
3.7	Inzet van data en analyse	79
3.8	De rol van bedrijfscultuur op werken met data	81
3.9	Belanghebbenden en performance management	84
	Samenvatting	85
4	Het krijgen van focus met de kritieke succesfactoren	89
4.1	Inleiding	90
4.2	Evenwicht in uitvoering met de balanced scorecard	90
4.3	Kritieke succesfactoren ondersteunen de focus	94
4.4	De kenmerken van kritieke succesfactoren	98
4.5	De strategiekaart voor ordening van kritieke succesfactoren	100
4.6	Een casus als voorbeeld van navigeren	104
	Samenvatting	111

5	Het bepalen van kritieke prestatie-indicatoren	115
5.1	Inleiding	116
5.2	De juiste KPI's sluiten aan bij het plan	116
5.3	Het verkrijgen van werkbare KPI's via het SMART-principe	124
5.4	Rekening houden met gedrag en beheersing bij KPI's	135
5.5	Succesfactoren en valkuilen bij het werken met KPI's	142
5.6	Het KPI-register als basis voor vastlegging van alle (K)PI's	145
5.7	Het opstellen van KPI's gericht op circulariteit	154
	Samenvatting	158
6	Het ontwerpen van het KPI-dashboard	161
6.1	Inleiding	162
6.2	De uitgangspunten van het dashboard-ontwerp	162
6.3	Het KPI-dashboard volwassenheidsmodel	165
6.4	Het belang van de passende visualisatie	169
6.5	Succesfactoren bij het werken met een management-dashboard	182
6.6	De inzet van BI-tools bij het ontwerpen van een dashboard	182
	Samenvatting	186
7	Navigeren op uitvoering en realisatie	189
7.1	Inleiding	190
7.2	Break-down van langetermijndoelen	190
7.3	Opbouw van doelen, doelstellingen op alle niveaus	192
7.4	Analyse van de uitvoering	197
7.5	Communicatie, draagvlak en gedrag	198
	Samenvatting	202
8	Het analyseren van prestaties	205
8.1	Inleiding	206
8.2	Het beoordelen van de voortgang op de doelen	207
8.3	Analyseren van het financieel perspectief	208
8.4	Analyseren van het klantperspectief	212
8.5	Analyseren van het interne-processenperspectief	215
8.6	Analyseren van het leren- en groeiperspectief	218
8.7	Het beoordelen van de resultatenrekening en de balans	221
8.8	Het berekenen en interpreteren van financiële ratio's en kengetallen	239
	Samenvatting	256

9	Het praktiseren van performance management	259
9.1	Inleiding	260
9.2	De fases voor grip en sturing	260
9.3	Het rapporteren naar de organisatie	261
9.4	De benodigde competenties	269
9.5	Aan de slag met de dashboards	272
9.6	Het analyseren van resultaten	273
9.7	Het bijsturen als onderdeel van de PDCA-cyclus	278
9.8	Dashboard: 'Not the holy grail'?	279
	Samenvatting	285
	Slotwoord: De cirkel is rond	287
	Literatuur	289
	Begrippenlijst	292
	Bijlagen	
Bijlage 1	Het businessmodel en het verdienmodel	298
Bijlage 2	Het ondernemingsplan	301
Bijlage 3	Overzicht van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's)	303
Bijlage 4	Grafieken op een dashboard	308
Bijlage 5	Het KPI-register	311
Bijlage 6	Corporate washing	313
	Register	314
	Over de auteurs	320



De kern van navigeren

Nieuwe geopolitieke ontwikkelingen, nieuwe technologieën en nieuwe wet- en regelgeving zorgen dat organisaties in een zeer beweeglijk economisch landschap moeten opereren. Daarbij moet het bestuur en de managers weten wat belangrijk is en hoe ze gestelde doelen moeten behalen.

Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk:

- kun je uitleggen wat de navigatiecyclus omvat;
- kun je uitleggen waarom het bepalen, opschrijven en uitdragen van de reden van bestaan essentieel is;
- kun je uitleggen wat het belang is van de strategische cyclus;
- heb je inzicht in de bouwstenen van de uitvoering van de strategie;
- begrijp je dat performance management de schil om de navigatiecyclus is.

1

1.1	Inleiding	12
1.2	Reden van bestaan	14
1.3	De strategische cyclus	14
1.4	De operationele cyclus	15
1.5	Performance management	17

1.1 Inleiding

Het leiden van een organisatie is als het varen van een zeilschip dat van A naar B wil gaan. Een aantal omstandigheden heb je niet in de hand. Daarbij kun je denken aan de stroming en de wind. Factoren die van buiten komen en waar je niets aan kan doen. Wat je wel kan doen is de eindbestemming vasthouden en je aanpassen aan de omstandigheden. Dat betekent zorgen voor juiste stand van de zeilen waarbij je optimaal gebruikmaakt van de wind. Uiteraard is de juiste bemanning om de natuurlijke omstandigheden en weersomstandigheden goed de baas te zijn, van belang. De stuurman kijkt voortdurend naar de windrichting en windsnelheid, de stroming, de kracht op het roer, de snelheid, de indicatoren die aangeven of de zeilen goed staan, de inzet van de bemanning en de koers naar de volgende bestemming of de eindbestemming.

Met de juiste indicatoren is de stuurman in staat om zo snel en veilig mogelijk de (eind)bestemming te halen. Wij noemen dit navigeren.

Aan de controller en de financieel manager van de 21e eeuw worden in toenemende mate hoge eisen gesteld. Omgevingen veranderen snel en de opkomst van nieuwe concurrenten en producten maakt het noodzakelijk om snel te kunnen reageren. Directies van organisaties hebben daarom voortdurend relevante informatie nodig. Informatie die niet alleen financieel van aard is, maar juist ook vanuit de operationele disciplines. Dat vraagt om een robuuste financieel-economische afdeling die in staat is om de gevraagde operationele informatie te leveren in een leesbaar en toepasbaar format.

In de hedendaagse bedrijfsvoering is het vertalen van strategie naar concrete, meetbare stuurinformatie essentieel voor het realiseren van betere prestaties. De navigatiecyclus, waarbij Kritieke Succesfactoren (KSF's) worden gekoppeld aan kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), vormt de kern van een effectieve prestatiesturing. Dit proces maakt het mogelijk om vanuit een heldere missie en visie een samenhangend en actiegericht KPI-dashboard op te zetten dat de dagelijkse bedrijfsvoering aanstuurt.

Dit boek is een multidisciplinair boek waarbij de lezer de samenhang gaat zien tussen de verschillende relevante vakgebieden om te komen tot een effectieve sturing van de organisatie. Effectieve sturing komt niet vanuit een woud aan ratio's en allerlei kengetallen, maar juist vanuit sturing van wat noodzakelijk is voor succes van de organisatie op dat moment in de tijd.

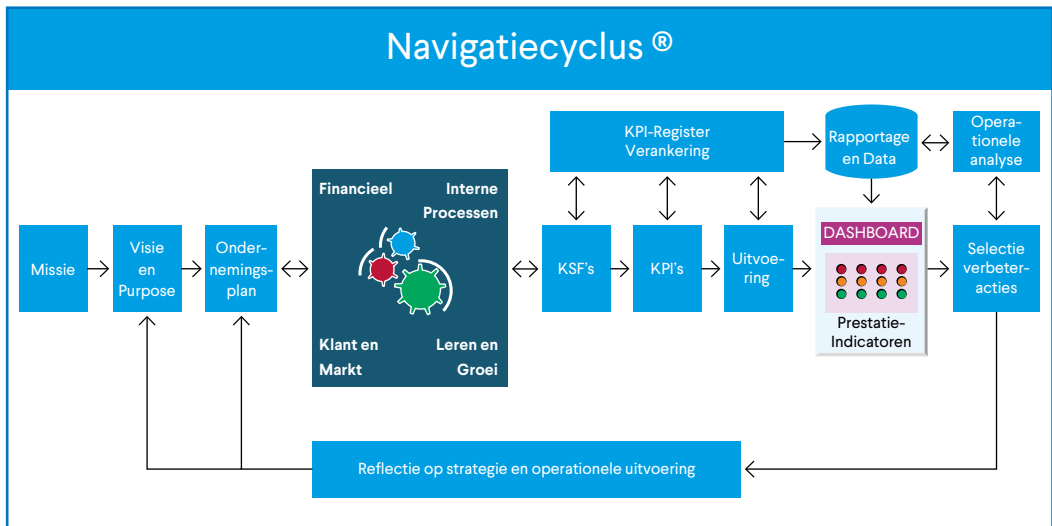
Wetenschappelijke literatuur en praktijkonderzoek bevestigen dat een dergelijke gestructureerde aanpak leidt tot een verhoogde focus, betere besluitvorming en daardoor tot verbeterde organisatorische resultaten (Kaplan & Norton, 1996; *Mensgericht prestatie management*, 2021).

De Balanced Scorecard, als verwant kader, biedt daarbij een bewezen theoretisch fundament voor het vertalen van strategie naar operationele indicatoren.

Binnen de managementliteratuur wordt voldoende aandacht besteed aan het bepalen van de strategie van de onderneming en het uitwerken naar een operationeel plan. Tevens zijn er genoeg boeken beschikbaar over het leren analyseren en het verbeteren van processen. Echter, in de praktijk wordt de vertaling tussen ambitie en strategie naar operationele doelstellingen en stuurvariabelen gemist. Ook ontbreekt het veelal aan een gelaagdheid in het gebruik van stuurvariabelen (KPI's) die zijn afgeleid van operationele deel-doelstellingen. Dit boek biedt houvast hoe de verschillende onderdelen met elkaar verbonden zijn.

Wil je beleid laten landen in de dagelijkse praktijk, dan heb je zicht nodig op de samenhang. Het KPI-dashboard maakt die relatie zichtbaar en de navigatiecyclus verbindt beide in een iteratief proces.

Figuur 1.1 De navigatiecyclus



Deze derde druk bevat bovendien de nieuwe casus van fietsenfabrikant Valora Cycling, die illustreert hoe de navigatiecyclus leidt tot verbeterde prestaties in een dynamische en competitieve sector. Hierdoor toont deze methodiek zich niet alleen theoretisch solide, maar ook praktisch effectief voor diverse organisatiecontexten.

1.2 Reden van bestaan

De oprichters van een organisatie of bedrijf hebben bij het starten een doel voor ogen. Deze reden van bestaan wordt opgeschreven in de oprichtingsakte. Een voorbeeld van een dergelijk doel is: *'De stichting heeft ten doel het bevorderen van de samenwerking tussen het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid zodat leerlingen in de nabije omgeving een passende werkomgeving vinden en het bedrijfsleven adequaat opgeleid personeel krijgt, en voorts al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. Dit alles in de ruimste zin van het woord.'*

(Oprichtingsakte Stichting Samenwerking Onderwijs Bedrijfsleven Ridderkerk.)

In de praktijk zien we regelmatig dat de organisatie niet meer scherp heeft waarom het is opgericht. Dit kan leiden tot veel onduidelijkheid over de richting die de organisatie op wil. En dat er wordt getwijfeld over beslissingen die genomen worden waarvan de medewerkers niet begrijpen waarom ze genomen worden.

Wat iedere organisatie duidelijk moet hebben is *'waar sta ik voor'* (missie) en *'waar ga ik voor'* (visie). Dat is het startpunt van keuzes die gemaakt (moeten) worden.

Betekenis

Hedendaags vinden we zeer regelmatig de term 'purpose' oftewel betekenis. Wij omschrijven dit kort met *'waar dien ik voor'*.

1.3 De strategische cyclus

Om te komen tot een volwaardige strategie en strategisch plan (ondernemingsplan, businessplan) dient de organisatie een tweetal omgevingen te analyseren. We kijken naar de buitenwereld oftewel de externe omgeving. En we kijken naar de interne organisatie (interne analyse). In deze context is een mooie metafoor uit de zeilwereld te gebruiken. Een metafoor die past bij navigeren. Als je met een zeilschip een eindbestemming voor ogen hebt dan is er iets wat je niet kunt beïnvloeden. Je kunt zowel de wind als de stroming niet veranderen. Om toch op de eindbestemming aan te komen kun je alleen de stand van de zeilen aanpassen. Soms moet je veel laveren en overstag gaan, maar soms gaat het je ook voor de wind. Het hebben van de juiste bemensing, de juiste 'crew', is dan onmisbaar. Kortom, de externe omgeving kun je niet veranderen, wel de interne omgeving en de keuzes die je maakt. Zo is het ook met strategie.

De externe omgevingsanalyse is nodig om te ontdekken waar de wind en de stroming zitten. Welke keuzes er gemaakt moeten worden om snel, veilig en succesvol op de eindbestemming aan te komen. Daar horen de juiste medewerkers bij, de juiste materiaalkeuzes, de juiste partners, enzovoort.

Het ontdekken van gevaren, risico's, sterkten, zwakten, bedreigingen en kansen moeten voortdurend worden bekeken. In hoofdstuk 2 laten we meerdere methodes zien om deze externe en interne analyse uit te voeren.

Met de externe en interne analyse voorhanden worden vervolgens keuzes op vele gebieden gemaakt. Dit leidt tot het opstellen van een plan, een vaarplan, een ondernemingsplan (strategisch plan, businessplan). Hierbij wordt vooral gekeken naar welke factoren voor succes zorgen en welke doelen er echt moeten worden behaald. En ook wie de verantwoordelijkheid krijgt om de voortgang op de vastgestelde factoren in de gaten te houden en vooral ook actie initieert om succesvol bij te sturen, zodat het schip, de organisatie, op koers blijft. In hoofdstuk 4 komen wij in dit boek terug op de strategie en de kritieke succesfactoren (KSF's), hoe we de voortgang meten (KPI's) en wat de doelen zijn. In hoofdstuk 5 werken we verder uit wie verantwoordelijkheid draagt voor een bepaalde KPI en hoe je dat in het KPI-register vastlegt.

1.4 De operationele cyclus

Met het opstellen van een strategisch plan zijn we er nog niet. Het strategisch plan is een middellang termijnplan, voor pakweg 3-5 jaar. Echter, tussentijds willen we weten hoe we varen, waar we staan en of we voortgang boeken. Daartoe wordt het strategisch plan opgedeeld in brokken. Deze brokken omvatten veelal een jaar. Een jaar wordt opgedeeld in kwartalen of tertialen. Deze worden vervolgens weer opgedeeld in maanden. Een dergelijk twaalf maandenplan noemen we een begroting. Is de begroting definitief, dan noemen we dat een budget.

Begroting
Budget

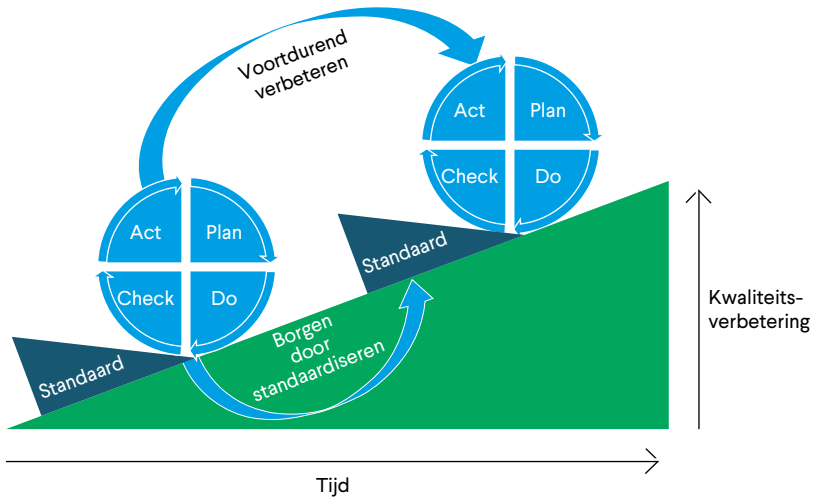
Zodra werkelijk tot uitvoering wordt overgegaan wordt de uitkomst, dus de actuele resultaten, vergeleken met het plan. Soms ook vergelijken we het met dezelfde periode vorig jaar om zo seizoenseffecten goed te kunnen beoordelen. Een operationele analyse van verschillen tussen plan/begroting en werkelijkheid/uitvoering is een belangrijke stap om de koers richting het doel in de gaten te houden. In de loop van het jaar wordt daar regelmatig een zogenoemde forecast/estimate voor de verwachte eindstand van het jaar bij opgesteld.

In de loop van het jaar wordt teruggekeken of de huidige uitvoering en (verwachte) uitkomsten nog leiden tot het realiseren van het strategisch plan. Is dat niet het geval, dan dient actie te worden ondernomen. In andere woorden: moet de koers al dan niet worden aangepast? Moet de uitvoering, de processen worden aangepast? Is de bemensing nog in orde? Deze verbeteracties moeten leiden tot het terugbrengen van de organisatie op de koers naar de eindbestemming.

De relatie tussen strategische cyclus en operationele cyclus leidt tot een 'feedback loop' richting strategisch plan en/of tot een aanscherping van de operationele uitvoering. Hier komen we in hoofdstuk 7 nader op terug.

Bij het sturen op strategie en de operationele uitvoering gaat het om het verwerven van inzichten om vervolgens de juiste KPI's te bepalen. Dat is voor veel organisaties geen vanzelfsprekendheid. In veel organisaties wordt er vooral gestuurd op financiële indicatoren en krijgen de operationele maatstaven nauwelijks de plaats die ze verdienen. Ook is in veel organisaties eerder sprake van te veel dan te weinig relevante indicatoren, waarbij de samenhang tussen de indicatoren onduidelijk is. Prestatie-indicatoren zijn niet per definitie kritieke prestatie-indicatoren. Voor de samenhang is gekozen voor het balanced scorecard-model en de strategiekaart als hulpmiddel om de KPI's te ordenen. Het iteratieve aspect komt in de navigatiecyclus op meerdere plekken voor en volgt de methodiek van de Deming-cirkel: Plan-Do-Check-Act.

Figuur 1.2
Deming-cirkel
met borging



Dit boek vormt een combinatie tussen een theoretisch kader en de praktijk. Oftewel: het boek vertaalt bestaande theoretische kaders in het opzetten en gebruiken van KPI-dashboards. Geïnspireerd op de definitie van Stephen Few komen wij in het boek tot een nieuwe definitie van een dashboard.

Een goed dashboard biedt in één oogopslag inzicht in de belangrijkste informatie die nodig is om doelstellingen te bereiken, samengebracht op één scherm binnen een structuur die aanzet tot het nemen van gepaste maatregelen.

Het dashboard wordt ingezet bij wat we performance management noemen. Performance management is een proces waarbij organisaties de prestaties van de hele organisatie, afdelingen en medewerkers evalueren. Deze evaluatie leidt tot verbeteracties om de gestelde strategische doelen te bereiken. Performance management omvat het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisaties. Deze worden vervolgens vertaald naar alle organisatieniveaus en meetbaar gemaakt. Dit gebeurt door middel van rapportage van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren. Dit stelt de organisatie in staat inzicht te verkrijgen in de voortgang van prestaties waardoor de organisatie kan leren, bijsturen en continu verbeteren.

Daar hoort het periodiek monitoren van de voortgang bij, het coachen en ondersteunen van medewerkers en het beoordelen van de resultaten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van vastgestelde prestatie-indicatoren (KPI's) en beoordelingen.

In de praktijk betekent dit dat zowel managers als medewerkers regelmatig communiceren over prestaties, successen vieren en verbeterpunten identificeren. Het doel is om continue groei en ontwikkeling te stimuleren, zowel voor de individuele medewerker als voor de organisatie als geheel. Het is daarbij van belang dat de doelen van medewerkers en de doelen van de organisatie in elkaars verlengde liggen.

Organisaties kunnen in diverse fasen verkeren (van start-up naar neergang) en in verschillende markten opereren (horeca, retail, industrie, financieel, enzovoort). Dat heeft consequenties voor de opzet van het performance management en de inrichting van de KPI's op het dashboard. In het boek en in de samenstelling van een dashboard voor stuurinformatie wordt daar rekening mee gehouden. Er is geen sprake van 'one size fits all'. Dit boek gaat uit van de inbedding van performance management binnen de organisatie en het gebruik van een passend en effectief KPI-dashboard. Onder effectief wordt verstaan dat er door de verschillende lagen in de organisatie in samenhang gebruik wordt gemaakt van dashboards bij de dagelijkse sturing.

1.5 Performance management

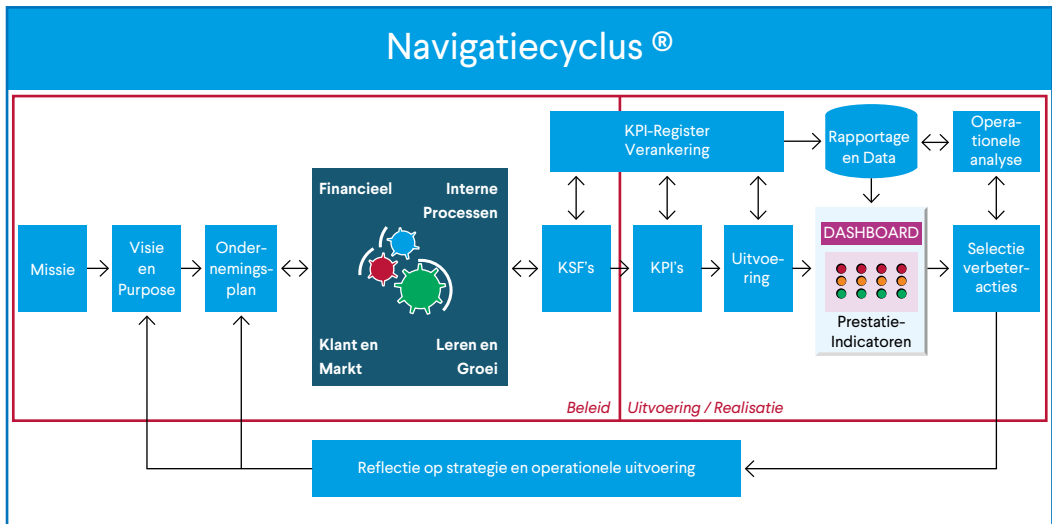
Met een strategie in de hand is het noodzaak om te kijken wat er moet worden gedaan om die strategie te realiseren. Wat moet worden gedaan om te zorgen dat stuurinformatie wordt verkregen? Hoe moet stuurinformatie worden ingezet? In deze paragraaf wordt performance management als schil om visie, strategie, beleid en uitvoering heen gelegd.

Het hebben van een doortimmerd plan alleen is niet genoeg om te komen tot het realiseren van de doelen. In hoofdstuk 2 komt het belang van het

formuleren van de missie, de visie en/of purpose van de organisatie aan de orde. De missie geeft aan waar de organisatie voor staat en wat de kernactiviteiten zijn, de visie geeft de richting aan waarin de organisatie zich wil ontwikkelen en de doelen die men wenst te bereiken. De ambitie, de strategie en de wijze waarop deze worden bereikt is neergelegd in een meerjarenplan genaamd ondernemingsplan.

Met een beschrijving van performance management wordt het fundament gelegd om te komen tot stuurinformatie. Daarom wordt in hoofdstuk 3 aandacht besteed aan het inrichten van de organisatie en daarmee te zorgen dat de organisatie aan de slag kan om te gaan sturen op de doelen.

Figuur 1.3 De navigatiecyclus: performance management aan de kant van beleid en aan de kant van de uitvoering



Dit multidisciplinaire boek richt zich op de effectieve sturing van organisaties door de samenhang tussen verschillende vakgebieden te belichten. Wij gebruiken daarbij de metafoer van een zeilschip: net als een stuurman moet de directie, ondanks onbeïnvloedbare omstandigheden zoals wind en stroming, voortdurend navigeren en zich aanpassen om de eindbestemming veilig en efficiënt te bereiken.

Effectieve sturing begint met een helder vertrekpunt: weten waar de organisatie voor staat (missie) en waar zij voor gaat (visie). Vanuit de strategische cyclus, waarin interne en externe analyses worden uitgevoerd, ontstaat een ondernemingsplan met kritieke succesfactoren (KSF's) en doelstellingen. De veelvoorkomende kloof tussen ambitie en uitvoering wordt overbrugd door beleid en praktijk te verbinden via het KPI-dashboard en de iteratieve navigatiecyclus. Zo worden missie, ambitie, strategie en doelen systematisch meetbaar gemaakt; met het KPI-dashboard als concreet resultaat, afgestemd op de fase en de markt waarin de organisatie zich bevindt.