

# NAVIGEREN OP ESSENTIE MET KPI-DASHBOARDS

**Jako van Slooten  
Eldert de Jager**

**Noordhoff  
Business**



# **Navigeren op essentie met KPI-dashboards**

*Ontwerp omslag en binnenwerk:*  
Jelle F. Post, Groningen

*Bronvermelding:*

Clement Falize, Unsplash; p. 20  
Alexander Milo, Unsplash; p. 38  
Dan Grinwis, Unsplash; p. 54  
Jake Blucker, Unsplash; p. 90

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Antwoordnummer 13, 9700 vB Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://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 ontfen.*



0 / 20

© 2020 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/  
Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication*

ISBN (ebook) 978-90-01-89315-6

ISBN 978-90-01-89314-9

NUR 801

# **NAVIGEREN OP ESSENTIE MET KPI-DASHBOARDS**

**Jako van Slooten  
Eldert de Jager**

**Noordhoff  
Groningen/Utrecht**

---

# Inhoud

## ■ Woord vooraf 6

---

### 1 Inleiding 8

---

Cirkelen met de navigatiecyclus 10

---

Prestatiemanagement als besturingsfilosofie 12

---

Zeven navigatieregels om naar te leven 13

---

Kortom 15

---

### 2 Doelovereenstemming 16

---

Onrust geeft impuls aan veranderen 17

---

Gedragsverandering vraagt om een lange adem 18

---

Je krijgt wat je geeft: leiderschap en cultuur 19

---

Met een missie koersen op succes 23

---

Bepalen wat jouw organisatie uniek maakt 24

---

Het ontwikkelen van een missie is een proces 26

---

Wat volgt is een enthousiasmerende visie 27

---

Strategie is een praktische vertaling van een visie 30

---

Kortom 31

---

### 3 Strategie 34

---

Strategie als fundament voor een ondernemingsplan 35

---

Stuur op zaken die ertoe doen 36

---

Kritieke succesfactoren als overlevingsstrategie 37

---

Balanced Scorecard omdat het draait om meer  
dan financiële cijfers

---

40

**Strategiekaart als rode vlag 42**

---

**Kortom 44**

---

## **4 Uitvoeren volgens de navigatiecyclus met KPI-dashboards 48**

---

**Het nut van KPI's 50**

---

**KPI-dashboards als spiegel 50**

---

**KPI slim formuleren 52**

---

**Eenduidig aan de slag met het KPI-register 57**

---

**Dashboard als richtlijn voor navigeren 60**

---

**Dashboards visualiseren waar je naartoe gaat 65**

---

**Dashboards in soorten en maten 67**

---

**Kortom 74**

---

## **5 Navigeren met de navigatiecyclus 76**

---

**Feedbackregels die motiveren 78**

---

**Leren navigeren is een vak apart 80**

---

**Het volwassenheidsmodel als groeimodel 88**

---

**Praktische tips voor navigeren op essentie 92**

---

**Kortom 94**

---

## **6 Nawoord 96**

---

**Literatuur 98**

**Begrippen 99**

**Register 102**

---

---

## Woord vooraf

**W**at maakt dat de één zijn dromen en ambities waar maakt en de ander er maar niet in slaagt succes te behalen? Heeft de één betere plannen dan de ander, meer talent of is er een verschil in motivatie? Het verschil tussen plan en realisatie zit 'm vaak niet in de kwaliteit van het idee, het talent van een persoon of de motivatie. Wat mensen weerhoudt van succes is in onze ogen maar één ding: jezelf weten te richten. Wie focust op wat echt belangrijk is en blijft sturen op essentie, haalt zijn doelen en bereikt succes.

In *Navigeren op essentie met KPI-dashboards* laten we zien hoe je met de navigatiecyclus de randvoorwaarden schept om blijvend te sturen op wat er echt toe doet. De navigatiecyclus is een methodiek met een iteratief, cyclisch karakter waarmee de organisatie zichzelf continu verbetert. Feedback krijgen, verantwoordelijkheid geven en nemen en veranderen en innoveren, worden onderdeel van het DNA van een organisatie die kiest voor navigeren in plaats van reageren op incidenten die dagelijks op de organisatie afkomen.

De navigatiecyclus maakt iedere organisatie, van zzp'er tot multinational, bestuurbaar. Het vertaalt de ambitie en strategie van een organisatie naar operationele doelstellingen en stuurvariabelen die meten waar je staat. Het opzetten van de navigatiecyclus vraagt maatwerk en de inzet van alle betrokkenen. Het is de kunst te komen tot een KPI-dashboard dat aanzet tot actie om de gestelde organisatiedoelen te realiseren. Een goed ingericht KPI-dashboard maakt prestatie management effectief, omdat er informatie beschikbaar komt waarop gestuurd kan worden. Daarbij gaat het, naast financiële cijfers, om operationele informatie die beïnvloedbaar is door medewerkers die weten wat er aan de hand is en welke



acties werkelijk tot verbetering leiden. Want daar draait het om: de actiebereidheid van de gehele organisatie en de wil om te blijven leren van de uitkomsten die met het dashboard worden gemeten.

We danken onze redacteur Annelie Uittenbogaard voor het kritisch meedenken over de inhoud van dit boek en het aanscherpen van de tekst. Ook dank aan Petra Prescher voor het uitgeven van deze *business edition*. Verder bedanken we alle vrienden die ons bewust en onbewust hebben voorzien van feedback en nieuwe inzichten. Tot slot onze welgemeende waardering en liefde voor onze partners voor hun geduld en aansporingen tijdens het schrijfproces.

We wensen je veel plezier en wijsheid bij het navigeren op zaken die er echt toe doen.

Jako van Slooten, MSc Rc

Eldert de Jager, MSc

# 1

---

# Inleiding

**Wie met zijn boot op zee vaart zonder te navigeren, dobert al snel doelloos rond. Waar naartoe zet je koers? Hoe weet je op open zee dat je op koers bent en blijft? Managers kennen het belang van prestatie-management, kritieke succesfactoren en kritieke prestatie-indicatoren. Maar in de dagelijkse praktijk worden ze opgeslokt door incidenten en zijn ze de hele dag bezig met brandjes blussen in plaats van sturen op zaken die er echt toe doen: zaken die zorgen dat het bedrijf succesvol is en blijft.**

**E**en organisatie is opgericht om succes te behalen in datgene waarvoor ze in het leven is geroepen. Toch is deze logische redenatie geen garantie voor succes. Want waarin wil je *precies* slagen en hoe wil je dat *specifiek* doen? Hoe weet je dat je succesvol bent en hoe blijf je dat op langere termijn?

Dat kun je alleen weten als je helder voor ogen hebt wat succes betekent voor jouw organisatie. Daarna volgt pas de vraag hoe je je organisatie navigeert naar succes.

*Navigeren is de kunst van het plannen en volgen van een route om daarmee van de huidige positie naar de bestemming te komen.* Navigatie is afgeleid van de Latijnse woorden *navis*, dat 'schip' betekent, en *agere*, dat 'bewegen' of 'sturen' betekent. Wil je als boot, persoon of organisatie succesvol zijn dan moet je weten hoe je op de uitgezette koers blijft én wanneer je je koers moet bijstellen. Navigeren start dus met plaatsbepaling. Hoe sta je er als organisatie voor?

Ken je je vertrekpunt dan kun je pas koers zetten richting je bestemming. Tijdens het navigeren kom je allerlei verwachte en onverwachte factoren tegen waar je op moet reageren. Het is aan de navigator om peilingen te doen, te helpen de koers te bepalen en op koers te blijven. De navigator gebruikt een navigatie-instrument om zijn peilingen te doen. Dat gebeurt met een dashboard, waarop zichtbaar is hoe je ervoor staat.

Dit boek beschrijft de fases en stappen van de navigatiecyclus. Het is een *gestructureerde methode, een methodiek, om de strategie van een organisatie of persoon te verbinden aan kritieke succesfactoren en bedrijfsdoelstellingen, waarbij de voortgang wordt gemonitord door*

*middel van met elkaar samenhangende KPI-dashboards die feedback geven en aanzetten tot concrete verbeteracties door navigators.*

Wat opvalt aan deze definitie is dat alles met elkaar samenhangt; draai je aan het ene radertje, dan komen de andere radertjes ook in beweging. Het is de kunst om de richting waarin ze draaien zo te interpreteren dat je weet of je de juiste richting opgaat of dat je je koers moet bijstellen.

Leren navigeren is meer dan het opstellen van de navigatiecyclus. Het veronderstelt een bepaalde organisatiecultuur en een bepaalde instelling van managers en medewerkers. Wie niet de juiste randvoorwaarden voor navigeren schept, heeft niets aan het optuigen van een navigatiecyclus met prachtige dashboards. Dit boek geeft zeven navigatieregels die het mogelijk maken te navigeren op essentie.

---

## Cirkelen met de navigatiecyclus

**N**avigeren met de navigatiecyclus is in eerste instantie een bedrijfsfilosofie die is uitgewerkt in praktische KPI-dashboards. De navigatiecyclus werkt op ieder niveau en voor ieder type organisatie: van zzp'ers tot grote organisaties en van stichtingen tot bestuurlijke organisaties, zoals de Belastingdienst en het uww. Ook voor samenwerkingsverbanden werkt de navigatiecyclus. De fases en stappen zijn steeds dezelfde, maar de invulling is per organisatie verschillend. Het bouwen van een navigatiecyclus is maatwerk.

De navigatiecyclus kent een beleidsdeel, waarin de bedrijfsfilosofie tot uitdrukking komt en een uitvoeringsdeel, waarbij het dashboard concrete feedback geeft en tot actie aanzet.

In het beleidsdeel wordt het doel bepaald en wordt naar doelovereenstemming gezocht binnen de gehele organisatie. Doelovereenstemming betekent ook doelovereenstemming tussen persoonlijke doelen en organisatiedoelen. In het beleidsdeel wordt tevens een strategiekaart samengesteld waarin de strategie van de organisatie zichtbaar is.

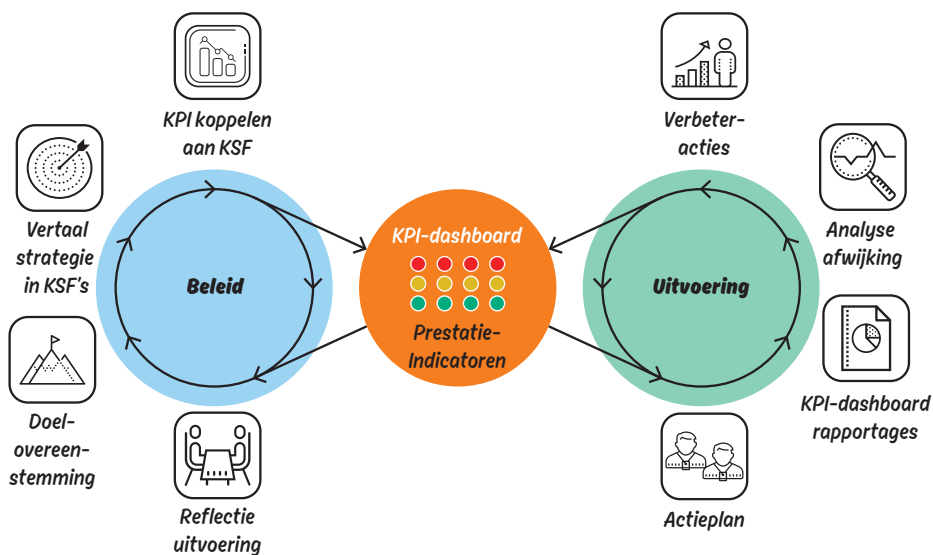
In het uitvoeringsdeel wordt een dashboard gebouwd dat informatie oplevert voor acties ter verbetering en bijsturing van de organisatie.

In het **beleidsdeel** beantwoord je de volgende vragen:

- Doelovereenstemming: Wat betekent succes voor mij en voor het bedrijf? Waar sta ik voor en waar staan we als bedrijf voor (missie)? Waar gaan we het komende jaar voor (visie)? Op welke doelen focussen we ons?
- Strategie: Hoe willen we onze doelstellingen bereiken? Wat zijn daarvoor kritieke succesfactoren? Hoe willen we de voortgang van de kritieke succesfactoren meten? Op welke wijze kunnen we dat registreren?

Na beantwoording van deze vragen ga je aan de slag met de navigatiecyclus in het **uitvoeringsdeel** en beantwoord je de volgende vragen:

- Dashboard normenkader: Wat zijn de kritieke prestatie-indicatoren die bepalen of we de strategie halen? Wanneer gaan we de goede kant op? Wat willen we minimaal bereiken? Wat betekent een gestelde norm (cijfer of percentage) écht? Wie kan de kritieke prestatie-indicator beïnvloeden?
- Navigeren: Komen de metingen overeen met de norm? Hoe kunnen we (bij)sturen met de feedback die het dashboard ons geeft? Welke acties zijn daarvoor nodig en wie gaat die omzetten in concrete acties?



Navigeren veronderstelt dat alle medewerkers in de organisatie betrokken zijn bij het vaststellen van de bedrijfsdoelstellingen, dat plannen worden gecommuniceerd en dat er daadwerkelijk vanuit een missie en visie wordt gewerkt.

Navigeren betekent ook het verankeren van rollen en verantwoordelijkheden. Stel alleen iemand verantwoordelijk voor een kritieke prestatie-indicator als die deze ook daadwerkelijk kan beïnvloeden. Door alleen die zaken in het dashboard op te nemen die essentieel zijn voor het behalen van succes, creëer je doelovereenstemming binnen de organisatie. Dat geeft de juiste focus om vanuit te werken. Het KPI-dashboard is een zeer bruikbaar instrument in prestatie management (*performance management*).

Het dashboard bevat indicatoren die iets zeggen over de prestaties die worden geleverd op verschillende vlakken. Indicatoren die *kritiek* zijn, essentieel zijn of wezenlijk zijn voor de voortgang van de organisatie, zijn kritieke prestatie-indicatoren, afgekort KPI's. De KPI's op het dashboard laten resultaten zien waarvan de organisatie kan leren en vormen aanleiding om in actie te komen. Door tijdige signalering van afwijkingen maakt de navigatiecyclus concreet waar bijsturing nodig is. Het geeft de organisatie continue feedback. Als de organisatie bereid is blijvend te leren van de uitkomsten van het KPI-dashboard, ontstaat een lerende organisatie. Een goed geïmplementeerde navigatiecyclus doet een beroep op de organisatie om permanent aandacht te hebben voor wat de situatie van medewerkers vraagt en hoe zij daar met gepaste actie op kunnen reageren. Alleen zo leiden de uitkomsten van het KPI-dashboard tot continue verbeteracties op zowel uitvoerings- als beleidsniveau.

---

## Prestatiemanagement als besturingsfilosofie

In organisaties zijn financiële rapportages met kengetallen vaak een dominante methode voor het meten van prestaties. Maar het gaat om zoveel meer dan financiële uitkomsten. Prestatiemanagement met behulp van de navigatiecyclus kijkt naar *het gehele proces waarin het behalen van doelen, oftewel het leveren van prestaties, wordt beheerst met als uiteindelijk doel de strategie van de organisatie te realiseren*. Prestatiemanagement is een besturingsfilosofie en gaat om een permanente activiteit van besturen en beheersen. Het is gericht op interne berichtgeving en wordt ook wel planning & control genoemd.

De manier waarop prestatie management is geïntegreerd in de organisatie is afhankelijk van meerdere factoren. Zo speelt de omvang van de

organisatie een rol in de wijze waarop de prestaties worden gemeten. Doelen op afdelings- of locatieniveau moeten kunnen worden gekoppeld aan de *overall* organisatiestrategie. Ook speelt het type bedrijf een rol bij prestatie-management. Een familiebedrijf van 40 jaar oud heeft iets anders nodig dan een startup; een technologisch innovatief maakbedrijf heeft een geheel andere informatiebehoefte dan een supermarkt. Naast grootte en type onderneming speelt ook de (bedrijfs-)cultuur en de managementstijl van een organisatie een rol. Tot slot bepaalt het volwassenheidsniveau van de organisatie mee in welke mate prestatie-management kan plaatsvinden. Er is een groeicurve in de navigatiecyclus ingebouwd door het iteratieve karakter ervan.

Wil je prestatie-management met behulp van de navigatiecyclus implementeren om te sturen op essentie, dan is het goed om eerst te kijken hoever jouw organisatie is. Dit kun je doen aan de hand van het Volwassenheidsmodel, dat we in het laatste hoofdstuk van dit boek beschrijven.

Voor prestatie-management wil je prestaties meten. Daarvoor is informatie nodig waarmee je kunt sturen. Het verzamelen van data heet *Business Intelligence*, afgekort BI. BI is *het geheel*

*van oplossingen en technieken voor het verzamelen, opslaan en analyseren van organisatiekritieke data uit uiteenlopende bronnen en van meerdere IT-platformen.* De beschikbaarheid van veel data binnen een organisatie betekent niet automatisch dat al die data geschikt is voor gebruik. Informatie is pas *stuurinformatie* als je de data weet te interpreteren en weet te gebruiken voor het besturen of navigeren van de organisatie.



**Voor prestatie-management is informatie nodig waarmee je kunt sturen.**

---

## Zeven navigatieregels om naar te leven

**A**n het werken met de navigatiecyclus zijn randvoorwaarden verbonden die van principieel belang zijn om succesvol te kunnen navigeren. De navigatieregels maken navigeren met de navigatiecyclus tot een sturingsinstrument dat wordt ingezet om de organisatie te beheersen en de organisatie naar haar hogere doelstellingen (waarvoor de organisatie is opgericht) te sturen.

De navigatiecyclus kent zeven navigatieregels:

- 1 Zet onrust in als impuls tot veranderen.
- 2 Navigeer iteratief op essentie.
- 3 Stel kritieke succesfactoren vast om te overleven.
- 4 Formuleer kritieke prestatie-indicatoren als maatstaf.
- 5 Geef navigators (KPI-eigenaren) beïnvloedingsmacht.
- 6 Laat het KPI-dashboard de actie bepalen.
- 7 Verbeter continu.

Elk van deze zeven navigatieregels maakt de navigatiecyclus tot een samenhangend geheel en zorgt ervoor dat de navigatiecyclus blijft draaien. De navigatieregels zie je in het hele boek terugkomen en maken dat de navigatiecyclus en de KPI-dashboards geen cosmetische *tools* zijn, maar een wezenlijk onderdeel vormen van de bedrijfsvoering en de organisatiecultuur.

In dit boek volgen we directeur-eigenaar Jan Romkes van technisch handelsbedrijf Laswending bv. De casus laat zien hoe een bedrijf met de navigatiecyclus en KPI-dashboards leert te navigeren op essentie.

### **Waar staan we?**

Jan Romkes heeft een MKB-bedrijf met 34 werknemers en een omzet van 15 miljoen per jaar. Laswending is actief in de verkoop van lasmachines, lasinstallaties en aanpalende producten. De onderneming heeft veel kennis van zijn producten en is een zeer servicegericht naar klanten.

Het gaat goed met het bedrijf, maar de accountant constateert aan de hand van de jaarrekening wel dat de resultaten jaarlijks teruglopen. Waar dat aan ligt, is niet duidelijk aanwijsbaar. Romkes wil meer grip, maar de wijze waarop het financieel administratief systeem is ingericht, helpt daar niet bij. Sturing op artikel-niveau is bijvoorbeeld niet mogelijk. Ook is er geen cyclus van maandafsluiting ingericht om tussentijds zicht te krijgen op de resultaten. Daardoor is het lastig vast te stellen welke verbeteracties nodig zijn. Romkes weet niet goed waar te beginnen en hoe hij de situatie kan keren.



---

## Kortom

**W**ie aan de slag wil met *Navigeren op essentie met KPI-dashboards* zal moeten leren navigeren. Dat is een leerproces en vraagt om een bepaalde organisatiecultuur. Prestatie-management volgens de navigatiecyclus is een bedrijfsfilosofie en vormt een vast onderdeel van je bedrijfsactiviteiten. De navigatiecyclus bestaat uit een beleidsdeel en een uitvoeringsdeel. In het beleidsdeel gaat het om doelovereenstemming binnen de organisatie en om het bepalen van een strategie. In het uitvoeringsdeel bepaal je aan welke radertjes je wilt draaien door het opstellen van een dashboard-normenkader en leer je informatie van de dashboards te vertalen naar verbeteracties en bijsturing op de doelen die je gezamenlijk hebt gesteld. Dit is een continu, iteratief leerproces.

Startpunt is waar je nu staat. Door eerst te reflecteren op je vertrekpunt kun je de koers bepalen en de beste strategie uitzetten. Met de juiste doelen in het vizier kun je bepalen wat je moet weten om te kunnen meten. Pas dan bouw je het dashboard dat de voortgang van je bedrijfsactiviteiten zichtbaar maakt. Zonder te meten blijft het bij maar wat roepen over hoe het gaat met de organisatie. Het produceren van cijfers leidt tot bewustwording en tot inzicht in hoe je de situatie kunt veranderen op zaken die er echt toe doen. De kracht van de navigatiecyclus is dat het helpt bij het navigeren op essentie.