



Inhoud

Voorwoord	7
QuickScan: is dit boek voor jou?	9
Inleiding	13
Stap 1: De missie gaat over de identiteit en waarden	23
Stap 2: Met een inspirerende visie vooruitkijken	41
Stap 3: Het ondernemingsplan als concrete basis	59
Stap 4: Focus met de Kritieke Succesfactoren	75
Stap 5: De verbinding via de Strategiekaart	81
Stap 6: Top-5 Kritieke Prestatie-Indicatoren	99
Stap 7: Ontwerp een effectief KPI-dashboard	125
Stap 8: Betrek de organisatie bij de KPI's	149
Stap 9: Het sturen op resultaat tijdens het dagelijkse werk	163
Stap 10: Leren van echte feedback 'fouten maken mag'	177
De cirkel is rond met de 10 stappen	193
Over de auteur	195
Dankwoord	197
Verder lezen en geraadpleegde bronnen	201
Bijlage A: Verklarende begrippenlijst	203
Bijlage B: Het Ondernemingsplan	207
Bijlage C: Het KPI-register	209
Bijlage D: KPI voorbeelden	211



Inleiding

'Ahoy, kapitein, liggen we op koers?'
'Nee, we hebben een kleine afwijking.'
'Stuurman, draai het roer vijf graden bakboord bij!'

Als 'kapitein' van jouw bedrijf of afdeling wil je graag weten hoe de zaken ervoor staan. Vanuit het principe 'management bij walking around' loop je regelmatig door de organisatie, spreek je medewerkers bij de koffiemachine en hoor je de verhalen van de mensen op de werkvloer over hoe het gaat. Dit levert een bepaald beeld op. Let wel: dit zijn de verhalen die mensen graag aan jou vertellen vanuit hun perspectief. Veelal de succesverhalen. Het levert dus wel een gemankeerd beeld op. Begrijp me goed, ik ben voor het zichtbaar zijn in de organisatie als manager. Dat toont vanuit leiderschap betrokkenheid en geeft de mogelijkheid om persoonlijk waardering uit te spreken. Maar hoor je ook de verhalen over wat er niet goed gaat en waar een verbeteractie nodig is? En hoe weet je nu of jouw mensen hun focus hebben op de dingen die van belang zijn voor het bedrijfssucces?

In de afgelopen twintig jaar heb ik, vanuit diverse rollen binnen het financieel management, ruime ervaring opgedaan in het leiden van bedrijven. Zelf heb ik vele stapels rapporten samengesteld en ieder jaar weer met enthousiasme budgetten en doelen voor het komende jaar bepaald. Mijn bijzondere aandacht ging steeds uit naar het leggen van de verbinding tussen finance en de operatie. Met welke rapportages kon ik de operationele manager helpen bij het realiseren van zijn doelstellingen?

In dit boek werk ik uit hoe je stuurrapportages opstelt die er werkelijk toe doen. In een tiental stappen zet ik uiteen hoe een dashboard te implementeren waar zowel management als medewerkers mee willen werken en sturen. Uiteraard behoed ik je voor veel voorkomende valkuilen tijdens een dergelijk traject. En datgene wat juist goed moet gaan, komt natuurlijk ook aan bod. Sturen op cijfers is meer dan een setje aan Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) introduceren. Het is onderdeel van een cultuur waarin continu verbeteren de norm is. Een goed dashboard met de juiste meters helpt om als management te kijken naar die factoren die essentieel zijn voor succes. Het kan ook de katalysator zijn om beweging te krijgen in de organisatie.

Om bedrijven bestuurbaar te houden en bedrijfsprocessen te verbeteren zijn er de afgelopen jaren diverse modellen in zwang gekomen. Denk daarbij aan Lean, Daily Management of Six Sigma. Dat is 'Het kompas' nadrukkelijk niet. Zie 'Het kompas' als een complete aanpak om te sturen en je organisatie daarbij actief te betrekken.

Hoe kun je dit handboek lezen en het voor jezelf en jouw organisatie zo optimaal mogelijk inzetten? Ik verwacht eigenlijk dat je het boek eerst in zijn algemeenheid snel doorleest om de samenhang tussen de stappen te ontdekken en dat je het dan, stap voor stap, doorneemt om vast te stellen wat jij er zelf uit kunt halen. Waar wil je zelf op focussen om te komen tot grip op jouw bedrijfsresultaat? Het mooiste is dan als je dit boek ter hand neemt en toepast wat jij nuttig vindt. En natuurlijk zijn de stappen stuk voor stuk voor de hand liggend, maar juist door de totale samenhang van de 10 stappen, heb je een kompas dat jou verder helpt om je doelen te realiseren.

Verhalen en verdieping uit de praktijk

In dit boek zijn veel hoofdstukken voorzien van gesprekken met specialisten en experts uit de praktijk. Deze interviews geven extra verdieping aan de beschreven stappen, vanuit het perspectief van de expert. Ze zorgen daardoor voor een interessante verdieping op het onderwerp. Ieder van de geïnterviewden heeft jarenlang ervaring opgedaan binnen het werkveld. En dat loopt van het nadenken van jouw missie als ondernemer tot en met het invoeren van dashboards en het sturen daarmee. Ik ben de deelnemers aan de interviews bijzonder erkentelijk, dat ze bereid waren tijd en energie te investeren om hun verhaal te delen. Niet alleen omdat het mij weer tot nieuwe inzichten bracht. Wat hun verhalen zo mooi maakt is dat ze bol staan van ervaringen die de genoemde 10 stappen voorzien van praktijkvoorbeelden. En dat geeft jou als lezer, ook inkijk in de valkuilen die je ongetwijfeld tegenkomt, op weg naar echt grip op jouw bedrijfsresultaat.

Een van de grootste valkuilen is om een paar algemene KPI's op een dashboard te zetten en zonder overleg met wie dan ook deze KPI's te bombarderen tot het nieuwe sturen. Dat noem ik 'snel grip', maar levert in de praktijk absoluut geen grip op. Ieder van de geïnterviewde specialisten heeft daar zijn eigen kijk op.

Het kompas

De titel van het boek is **Het kompas**. Dat komt door de sterke associatie die een kompas bij mij oproept om te kunnen sturen om zo het doel te bereiken. Het kompas is een navigatie-instrument om de richting ten opzichte van het noorden te bepalen. Het kompas werd van oudsher gebruikt

op schepen, om de weg te vinden op zee. Aan de hand van kaarten bepaalde de kapitein de bestemming en de richting. Door regelmatig te kijken op het kompas, wist de kapitein of hij op koers lag of dat hij moest bijsturen. Dat bijsturen was erg letterlijk, want hij gaf de stuurman opdracht voor een paar graden bakboord of stuurboord. De stuurman draaide vervolgens aan het roer. Zo staat het kompas uit de maritieme traditie symbool voor richting en sturen. Met een kompas had de zeeman meer kans om veilig thuis te keren. De technologie om te navigeren heeft enorme stappen gezet. Momenteel is er GPS beschikbaar, waarmee je via jouw smartphone exact kunt bepalen waar je bent en wat de locatie is. Om de weg te vinden hebben we het kompas niet meer nodig. Het idee van het kompas als richtinggevend instrument is wel gebleven. Meer en meer heeft een kompas ook een moreel, ethische betekenis gekregen. Dan hebben we het over jouw “innerlijk kompas”.

Na het lezen van dit boek weet je dat het kompas van de organisatie besloten ligt in het geheel van missie, visie en strategische doelstellingen. Hierin ligt het bestaansrecht van de organisatie (missie), de wijze waarop op de middellangetermijn invulling wordt gegeven aan verwachtingen en aan wat we willen zijn (visie). Daarnaast maken de doelstellingen die de organisatie zich daartoe stelt, deel uit van het strategische kompas. Goede Kritieke Succesfactoren (KSF's) en KPI's helpen om de visie te realiseren. En met een goed dashboard boek je succes. En een goed dashboard is het middel om grip te krijgen op het bedrijfsresultaat. Want dat is uiteindelijk de behoefte waar het werkelijk om gaat.

Gissen is missen en meten is weten

In het kader van ‘gissen is missen en meten is weten’ ontvang je van de financiële afdeling regelmatig vooral financiële rapportages. Dit levert informatie op over omzet, kosten en bedrijfsresultaat. Maar waarom dan de omzet achterblijft of de kosten te hoog zijn, staat er veelal niet bij. Ook dit levert dus een gefragmenteerd beeld op van de gang van zaken.

Wil je dus echt weten hoe jouw bedrijf of afdeling ervoor staat dan zijn rapportages noodzakelijk die de samenhang weergeven tussen, enerzijds de wijze van organiseren en het inrichten van processen, en anderzijds de mate waarin de organisatie erin slaagt om de beoogde doelen te realiseren. Een resultaat is altijd het gevolg van eerdere, ondernomen organisatorische activiteiten, of juist het uitblijven daarvan.

Bijvoorbeeld:

Op nettowinst kun je niet sturen

Veronderstel dat het bericht komt dat de nettowinst bij een autofabrikant is teruggelopen met tien procent. De afgegeven verklaring is dat een zogenoemde ‘recall-actie’ van 30.000 auto’s zeer veel geld heeft gekost. De recall was nodig, omdat er een probleem was met de airbag. Die kan spontaan uitklappen, wat uiteraard bijzonder gevaarlijk is als zich dat voordoet. De werkelijke oorzaak van het verlies lag dus in het fabricageproces, dat niet goed genoeg georganiseerd was. Grondige maatregelen waren daarom nodig om het montageproces van de airbags te verbeteren.

Dit voorbeeld geeft aan dat je op nettowinst alleen dus niet kunt sturen. De hoogte van de nettowinst geeft een

indicatie van de financiële resultaten. Voor het verbeteren van de financiële prestaties is het zaak om te sturen op de achterliggende, organisatorische activiteiten.

Bedrijfsbrede aanpak om tot grip te komen

De mate waarin de organisatie 'in control' is, stel je vast door een beperkt aantal essentiële maatstaven te gebruiken in plaats van zoveel mogelijk indicatoren of stuurvariabelen. Waak ervoor dat een informatiebrij ontstaat, waarbij niemand van het management meer weet waar echt naar te kijken. Dat leidt er onherroepelijk toe dat, wanneer een aantal stoplichten van het dashboard op 'oranje' en 'rood' staat, er toch vrolijk door 'rood' wordt gereden.

Het gestructureerd verzamelen van data en weten waar je op stuurt, helpt om tot een bedrijfsbrede aanpak van performance management te komen. Performance management is daarbij geen systeem van slimme business intelligence tools of een woud aan Excel-spreadsheets. Het is een bedrijfsfilosofie waarbij alle onderdelen van de organisatie worden betrokken en waarbij consequent de prestaties worden gemeten met relevante KPI's. Performance management staat in mijn optiek voor de dagelijkse uitwerking van 'grip op jouw bedrijfsresultaat'.

Immers, je hebt pas grip wanneer:

- je weet hoe je er werkelijk voor staat;
- je weet wat je te doen staat als de resultaten afwijken ten opzichte van de doelen;
- je in staat bent om de juiste, corrigerende maatregelen te nemen;

- je merkt dat de genomen verbeteracties er toe leiden dat je weer de gewenste performance realiseert.

Hoe kom je tot een gedragen aanpak van performance management, waarbij dashboards ondersteunen bij de besluitvorming? Even een dashboard maken op managementniveau, dat opleggen aan de afdelingen en trots aankondigen dat 'we aan performance management doen', werkt niet.

Dat is gedoemd tot mislukking.

Hoe dan wel?

De te volgende stappen zijn:

In 10 stappen sturen met een KPI-dashboard

1. Vaststellen van de missie en de waarden; 'Wie zijn we?', 'Wat maakt ons uniek?' en 'Wat vinden we belangrijk?'
2. Bepalen van de visie; 'Waar staan we over drie tot vijf jaar?'
3. Uitwerking naar het businessplan; 'Wat gaan we doen?'
4. Bepalen van de Kritieke Succesfactoren; 'Wat leidt tot succes?'
5. Ontwerpen van de Strategiekaart; 'Wat is de samenhang?'
6. Bepalen van de Top-5 Kritieke Prestatie-Indicatoren per perspectief. Bepalen van de normen.
7. Ontwerpen van een effectief dashboard.
8. Betrek de gehele organisatie bij sturen op KPI's.
9. Het sturen op resultaat als onderdeel van het dagelijkse werk.
10. Leren van echte feedback; 'Fouten maken mag'.

STAP 1

De missie gaat over de identiteit en waarden

- De eerste stap is het vaststellen van een duidelijke missie.
- De kernwaarden komen tot uiting in de cultuur.
- De missie geeft het eerste kader voor de te gebruiken KPI's.

'Waar staan we voor als organisatie?'
'Wat betekenen we voor een ander?'
'Wat maakt ons uniek?'

Sturen op het verbeteren van bedrijfsresultaten is in eerste instantie vaststellen of de aandacht en focus naar de juiste zaken uitgaan. Vervolgens is het een kwestie van actie ondernemen. Daarom is de eerste stap het zicht hebben op wat de organisatie als van wezenlijk belang ervaart. Wat is de missie en welke waarden keren steeds terug in de wijze waarop zaken worden aangepakt? Dat geeft een afbakening in de activiteiten en geeft richting aan te maken keuzes. Een missie is niet alleen relevant voor multinationals, maar is voor iedere ondernemer belangrijk, dus ook voor zelfstandigen, start-ups en mkb-bedrijven. Een missie betekent ook het maken van keuzes in wat je wel doet en wat je vooral niet doet. Heb je de missie helder, dan weet je wat jouw organisatie uniek maakt. Met de missie geeft de organisatie aan wie ze is, wat ze doet en wat ze wil bereiken. De missie verwoordt wat naar buiten

toe wordt uitgedragen. In mijn beleving heeft de missie ook een element van tijdloosheid in zich; je verandert niet ieder jaar de missie, want dan verandert ieder jaar de identiteit. Dat snapt niemand. Een missie is wel in het heden of de nabije toekomst te realiseren.

Uit de vaststelling van de missie komt naar voren wat het bestaansrecht en de identiteit van de organisatie is. Elke organisatie (of het nu een ziekenhuis, sportvereniging, supermarkt of politieke partij is) heeft een bepaalde eigen identiteit, de missie, die de medewerkers betekenis of zin geeft. In gewoon Nederlands: de missie zegt wat de organisatie wil zijn of 'waar we voor gaan'.

Is het centrale thema van de organisatie bijvoorbeeld vooral klantgerichtheid, omdat het bedrijf maatwerkproducten levert, of is juist een hoge snelheid van leveren een vereiste? Achterhaal de echte drijfveren van de organisatie. Dat kan via interviews met managers en door te vragen wat klanten belangrijk vinden. Een duidelijke missie motiveert en geeft focus.

Elementen van de missie

De missie bestaat over het algemeen uit de volgende vier elementen:

1. **Werkterrein:** *'de kernactiviteiten van de organisatie zijn ...'*
2. **De bestaansreden:** *'we zijn op de wereld om te ...'*
3. **De betekenis voor belanghebbenden:** *'door onze aanpak voorzien we in de behoefte aan ...'*
4. **Normen, kernwaarden en overtuigingen:** *'De medewerkers gaan op de volgende manier met elkaar om ...'*