



GROEP
MAATWERK
sociale ondernemers Vlaanderen

SESSIE 8 : SOCIALE KPI'S



SOCIALE
KPI'S

MANAGEMENT REPORTING:

1. Waarom meten & rapporteren?
2. Doelen vs indicatoren?
3. Management rapportering
 - Selectie & aantal indicatoren
 - Betrokken actoren
 - Wat meten?
 - Hoe meten?
 - Wie, hoe vaak, wanneer?
 - Hoe doen we dat?
4. Communicatie
5. Valkuilen

WAAROM METEN EN RAPPORTEREN?

▶ Inzicht verwerven

- ▷ m.b.t. de interne werking & processen verbeteren
- ▷ in de hefbomen van je resultaten
 - > **Niet** opvolgen **wat** je resultaten zijn
 - > **Opvolgen waarom** je resultaten zijn

▶ Focussen op hoofdzaken

- ▷ opvolgen van een bestaande strategie
 - > Waar staan we **ten opzichte van ons plan?**
- ▷ bepalen van een toekomstige strategie
 - > Moeten we op basis van deze inzichten onze **strategie bijstellen?**

▶ Opvolgen van gedelegeerde bevoegdheden

- ▷ bevoegdheden **zo laag in de organisatie als kan en zo hoog als moet**
- ▷ verantwoording afleggen

MISSIE:

VISIE:

STRATEGIE:

?



MISSIE: WAAR STAAN WE VOOR?

VISIE: WAT WILLEN WE BEREIKEN?

STRATEGIE: WAT GAAN WE DOEN, HOE GAAN WE DAT DOEN?

Doelstelling en opdrachten

Groep Maatwerk behartigt de belangen van bedrijven en organisaties die aangepaste arbeid verschaffen aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Groep Maatwerk doet dit op 3 manieren:

1. [Impact hebben op beleid, sociaal overleg en externe stakeholders](#)
2. [Inzicht hebben in de sector](#)
3. [Ondersteuning bieden aan haar leden](#)

VOORBEELD MISSIE – WAARDEN MAATWERKBEDRIJF DE BRUG

MISSIE

Onze vertrouwde missie kreeg in 2019, met de overstap van Beschermd Werkplaats naar Maatwerkbedrijf, een update, zodat ze nog beter aansluit bij de hedendaagse realiteit waarin we werkzaam willen zijn.

“De Brug vzw is een maatwerkbedrijf dat geschikte tewerkstelling voorziet voor mensen met een erkende afstand tot de arbeidsmarkt, met bijzondere aandacht voor mensen met een psychische beperking.

We organiseren onze activiteiten en ondernemerschap op een economisch en ecologisch verantwoorde manier, met voldoende aandacht voor innovatie, kwaliteit en flexibiliteit.

We zetten in op de persoonlijke ontwikkeling van al onze medewerkers en investeren in een aangename werksfeer. We bevorderen maatschappelijke verankering en de kans op succesvolle arbeidstrajecten, door onze medewerkers op maat en op tal van sociale vlakken te ondersteunen.”



WAARDEN



Op De Brug willen wij staan voor volgende kernwaarden:

- Respect
- Kwaliteit
- Klantvriendelijkheid
- Duurzaamheid
- Communicatie
- Veiligheid
- Betrokkenheid
- Persoonlijke ontwikkeling

Onze missie.

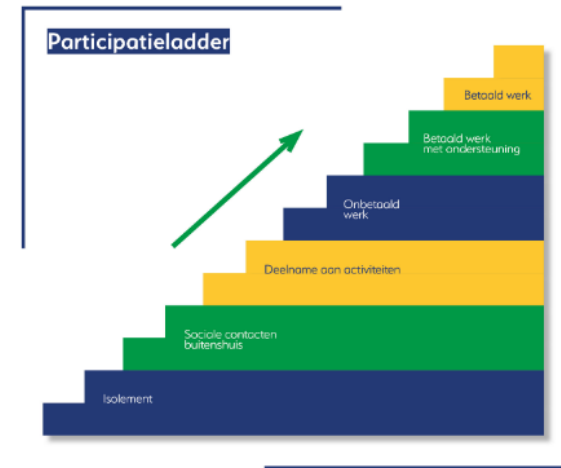
De missie, zeg maar onze bestaansreden, luidt:

A-kwadraat geeft werk aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We stimuleren onze medewerkers tot opstromen en besteden bijzondere aandacht aan permanente opleiding en vorming.

Onze doelgroepen zijn in de eerste plaats mensen met een arbeidshandicap, mensen met een psychosociale arbeidsbeperking en uiterst kwetsbare personen. In tweede instantie richten we ons ook op mensen met een specifiek gezondheidsprobleem of een andere arbeidsbeperking, en op kansengroepen.

Met **opstromen** bedoelen we zowel interne als externe doorstroming. Naar andere, meer uitdagende jobs in ons eigen bedrijf of naar het reguliere economische circuit.

We willen **meer dan alleen werk** bieden. Onder meer met permanente opleiding en vorming willen we mensen weerbaar maken, hun talenten ontwikkelen en hen stimuleren om stappen te zetten op de participatieladder.



Missie: waar staan we voor?

Visie: wat willen we bereiken?

Strategie: wat gaan we doen, hoe gaan we dat doen?

- ▶ Vertrek van de Missie – Visie – Strategie van je organisatie
- ▶ Vergeet de bestaande rapportering :
Als we rekening houden met jullie M-V-S, wat zouden noodzakelijke KPI's moeten zijn voor een goede rapportering?
- ▶ Vergelijk deze met de “bestaande” KPI's – komen die overeen?
- ▶ Zijn er KPI's die volgens jou ontbreken?
- ▶ Zijn er KPI's extra? Minder in lijn met M-V-S?

Ja, maar.....

Een strategisch plan focust vaak op **een beperkt aantal gebieden waarin met verandering wenst te bereiken. Voor activiteiten of resultaten waarvoor geen verandering nodig is worden (vaak) geen doelstellingen meer geformuleerd.**

Bij koppeling van de indicatoren aan de doelstellingen van het strategisch plan, loop je dus het risico dat over belangrijke processen geen indicator beschikbaar is!

De indicatoren in je prestatie-meetsysteem vormen dan geen goede afspiegeling van de hoofdzaken in de organisatie (afdeling).

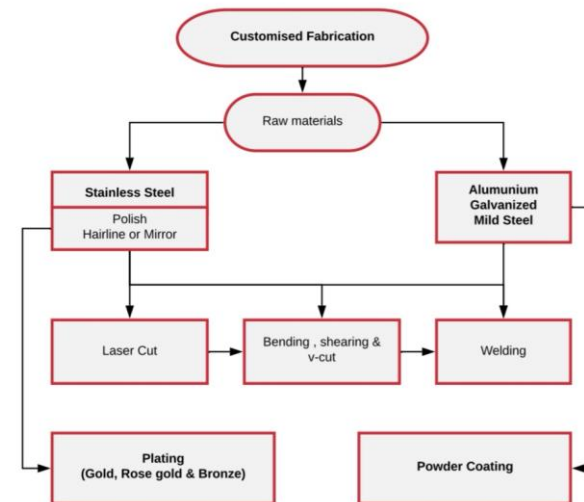
Risico: geen indicator = minder aandacht aan besteden of meetsysteem als minder relevant ervaren!

MANAGEMENT RAPPORT – SAMENSTELLING.....

Op basis van de
Missie – Visie - Strategie

en

voor **de belangrijkste processen
of activiteiten** van een
organisatie of afdeling of project



DOELEN / DOELSTELLINGEN VS INDICATOREN

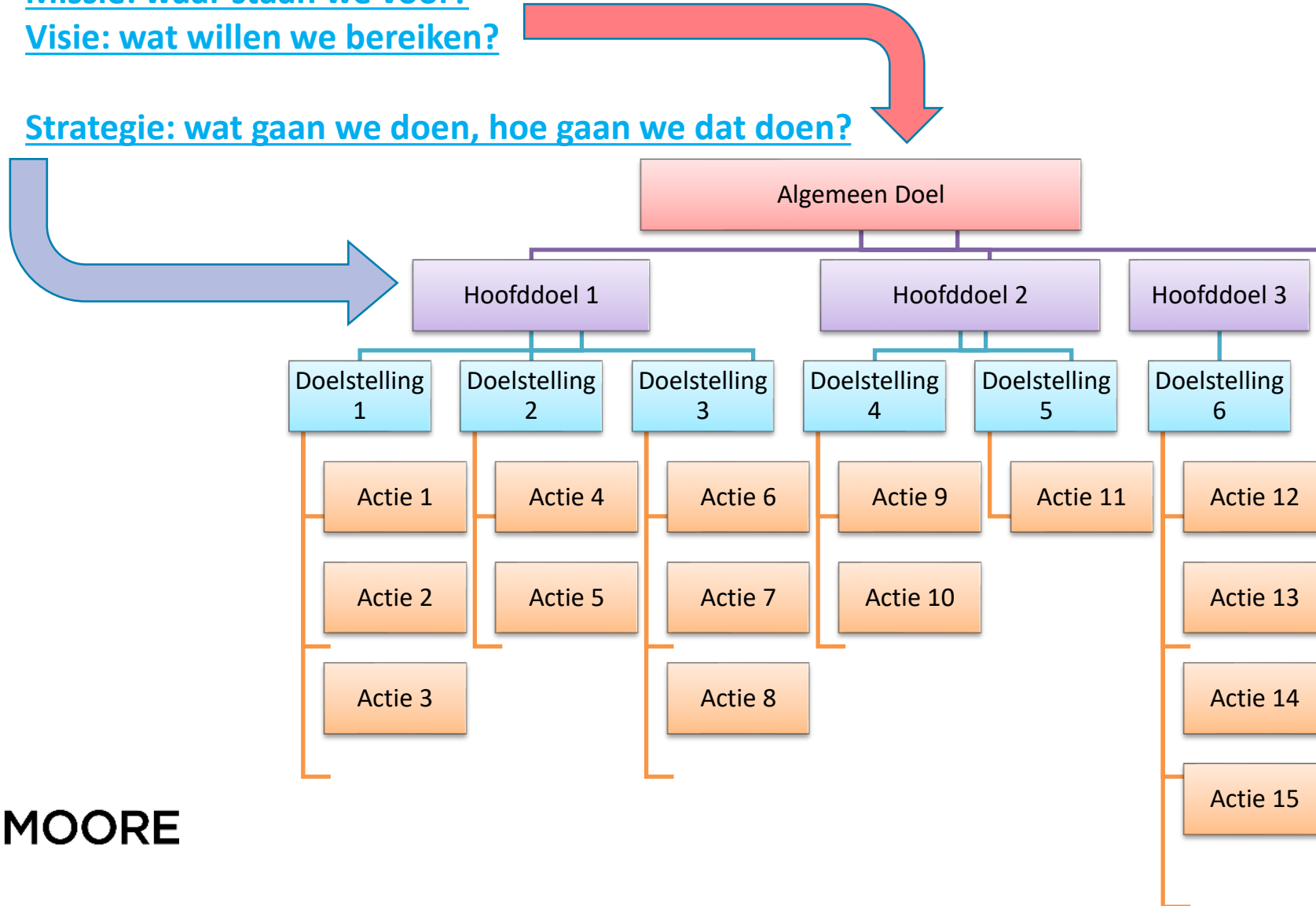
- ▶ Een doel geeft de richting aan waarin je moet of wenst te evolueren met je organisatie, je afdeling, je product, je mensen
- ▶ Een indicator is niet gelijk aan een doel(stelling), maar is een middel om na te gaan of een doelstelling is bereikt
- ▶ Aan één doelstelling – zelfs als die zeer specifiek geformuleerd is – kun je vaak meerdere indicatoren koppelen. (soms is dat ook aangewezen bij bredere, algemene doelen..)
- ▶ Doelen: SMART
 - ▷ **S**pecifiek
 - ▷ **M**eetbaar
 - ▷ **A**anvaardbaar (voor de betrokkenen)
 - ▷ **R**ealistisch – haalbaar
 - ▷ **T**ijds horizon is duidelijk bepaald

DOELSTELLINGENBOOM - ACTIEPLAN

Missie: waar staan we voor?

Visie: wat willen we bereiken?

Strategie: wat gaan we doen, hoe gaan we dat doen?

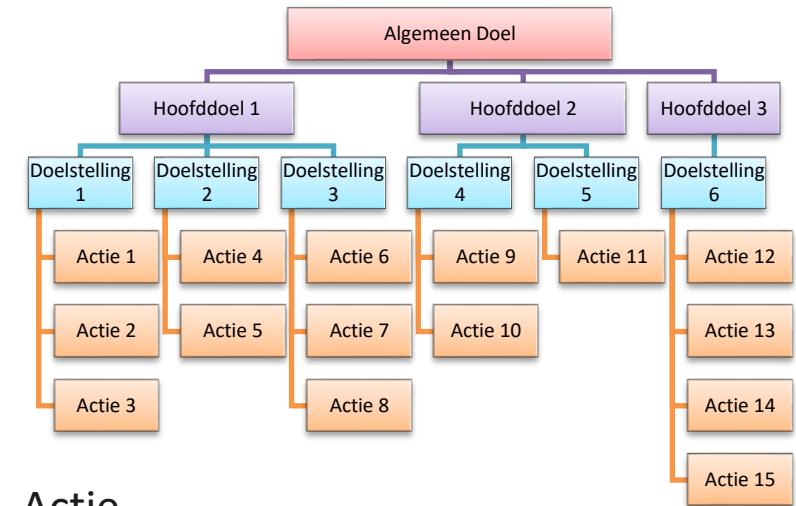
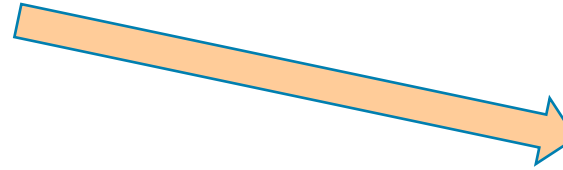


DOELSTELLINGENBOOM - ACTIEPLAN

- ▶ Algemeen Doel: Missie / Visie: waar staan we voor – wat willen we bereiken?
- ▶ Hoofddoel: Strategie: wat gaan we doen en hoe gaan we dat doen?
- ▶ Doelstellingen = concrete, operationele doelstellingen

▷ **Koppeling aan meer concrete acties**

▷ Voorbeelden:



Algemeen doel	Hoofddoel	Concrete doelstelling	Actie
Innovatief bedrijf zijn	dienstverlening diversifiëren	om de 4 maand een nieuwe dienst lanceren	14d. Meeting “New Business”
Onze mensen centraal stellen	verhogen van flexibiliteit inzake werkuren	verhogen van % personeelsleden dat telewerk doet	aanbieden ICT support thuiswerk

Doelstellingen = kunnen ook gemaakt worden voor afdelingen/diensten/projecten...!

➤ **Organisatie-indicatoren**

- ▶ Informatie over de performantie van een organisatie in haar geheel
- ▶ In relatie met de Missie-Visie-Strategie
- ▶ Vaak betrekking op afdelings-overschrijdende zoekvelden of op de “core business” van de organisatie
 - ▷ Meest voorkomende in de non profit :
 - > Financiële indicatoren
 - > HR indicatoren
 - > Klantenindicatoren
 - > Kwaliteitsindicatoren
 - > Maatschappelijke indicatoren

➤ **Proces-indicatoren**

▶ **Informatie over het verloop en het resultaat van processen**

- ▷ Activiteiten gebeuren continu of regelmatig
- ▷ Opeenvolging van (minstens 2) stappen die leiden naar een bepaald resultaat
- ▷ Er is transformatie van input naar output
- ▷ De outputs van het proces zijn verifieerbaar

▶ **Voorbeelden:**

- > Opleiding van personeel bij aanwerving
- > Sociale woningen bouwen
- > Bereiden van maaltijden
- > Opmaak werkrooster planning zorgpersoneel

Of boordtabellen, monitoringsysteem, social dashboard = prestatie-meetsysteem

- ▶ Bevat indicatoren voor de belangrijkste (= niet alle!!) processen of doelstellingen van een organisatie of afdeling of project of.....
- ▶ Heeft betrekking op diverse domeinen van de organisatie
- ▶ Geeft een “betrouwbaar” beeld
- ▶ En.....
- ▶ **Wordt effectief gebruikt om te monitoren en te sturen!**

- ▶ Bevat indicatoren voor de belangrijkste processen of doelstellingen van een organisatie of afdeling of project of.....
- ▶ Heeft betrekking op diverse domeinen van de organisatie
- ▶ Aantal indicatoren is niet te hoog
- ▶ Geeft een "betrouwbaar" beeld
- ▶ En.....
- ▶ **Wordt effectief gebruikt om te monitoren en te sturen!**

HOORT ANDERS NIET THUIS OP JE MANAGEMENT RAPPORT !!!

Less is more....

Hoeveel indicatoren kan iemand onthouden? Parate kennis....

- ▷ Zonder verpinken kunnen citeren in een vergadering
 - ▷ Spontaan kunnen vermelden wanneer je een nieuwe medewerker aanwerft
 - ▷ Zonder probleem kunnen opnoemen als je een potentiële klant wil overtuigen
- ▶ Afhankelijk van grootte en complexiteit van de organisatie
 - ▶ Hoeveel processen of doelstellingen zijn echt belangrijk?
 - ▶ Teveel = ondermijnt de effectiviteit en het nut van de indicator

De kunst is een beperkte set van indicatoren bepalen die iemand op zijn/haar niveau in de organisatie nodig heeft!

INHOUD

MANAGEMENT REPORTING:

1. Waarom meten & rapporteren?
2. Doelen vs indicatoren?
3. Management rapportering
 - Selectie & aantal indicatoren
 - Betrokken actoren
 - **Wat meten?**
 - **Hoe meten?**
 - **Wie, hoe vaak, wanneer?**
 - **Hoe doen we dat?**
4. **Communicatie**

Wat zijn “echte” KPI’s (KEY performance indicators...)

- ▶ **Wat** wil je rapporteren & **waarom**?
- ▶ Wat ga je **wanneer** doen **en waarom**?
- ▶ Wat ga je juist niet doen en waarom?
- ▶ **Wie** gaat wat doen?
 - ▷ Bevoegdheden
 - ▷ Verantwoordelijkheden

KPI's (Kritieke Prestatie Indicator) zijn vooral nuttig als beslissingshulpmiddel. Ze helpen u met name diagnoses te stellen, informatie te delen en beslissingen te nemen.

▶ **Diagnoses stellen**

- ▶ Met een KPI is het gemakkelijk om een probleem of een opportuniteit te detecteren wanneer er een negatief of positief verschil is ten opzichte van het beoogde doel

▶ **Informatie delen**

- ▶ Een KPI stelt informatie op een gevatte, begrijpelijke manier voor. Hij kan ook meer vertellen over belangrijke informatie van het bedrijf

▶ **Beslissingen te nemen**

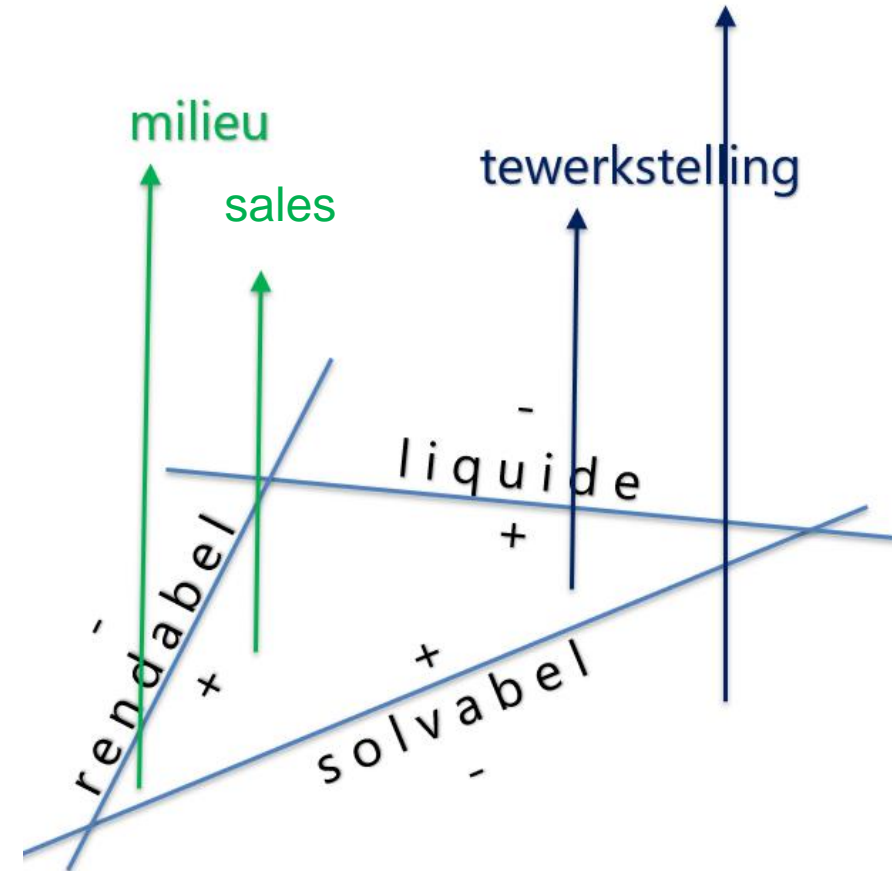
- ▶ Met KPI's is het gemakkelijker om strategieën aan te passen of bij te sturen en zo de operationele en financiële resultaten te verbeteren.

- ▶ **SOCIAL PROFIT – doel van de organisatie is meestal niet (enkel) “Winst”**
- ▶ Wat is het doel van uw organisatie?
- ▶ Maar – zelfs als is “Winst” op zich geen doelstelling.....
 - ▷ De organisatie moet wel rendabel zijn om de continuïteit van de werking te garanderen
 - ▷ Beiden zijn dus niet van elkaar los te koppelen!

WAT METEN?

► Operationele en financiële KPI's

- Het specifieke belang van operationele KPI's in de Social Profit
- Operationele doelstellingen, financiële randvoorwaarden
- Toegevoegde waarde in de Social Profit



HOE METEN WE DAT?

▶ Metertjes en knoppen

- ▶ Welke gegevens meten de mate waarin we onze doelstellingen halen?
- ▶ Hoe kunnen we bijsturen als dat nodig is?

▶ Vertrek van je eigen activiteiten

- ▶ Wat ga je wanneer doen en waarom?
- ▶ Wat ga je juist niet doen en waarom?



Hoe meten we dat in maatwerkbedrijven?

KPI'S BEPALEN – VOORBEELDEN VAN INDICATOREN

► Tewerkstelling

- ▷ medewerkerstevredenheid
- ▷ Aantal VTE – toekomstige werknemers

► Milieu (vermijden van verspilling in de productieketen)

- ▷ Zero Waste - lean
- ▷ Papiergebaseerde verpakking ipv kunststofgebaseerde
- ▷ Gebruik en hergebruik van groene energie (dure prijzen – koolstofneutraliteit)
- ▷ Automatisering, digitalisering en robotisering

► Financieel

- ▷ Verkochte eigen producten – diversificatie product- en dienstaanbod
- ▷ Current Ratio – Winstmarge - Cashflow



RAPPORTERING OPBOUWEN

- ▶ **KPI's indelen naar activiteiten en aansturing (afdelingen & leidinggevenden)**
- ▶ **KPI's indelen op basis van bevoegdheden en verantwoordelijkheden:**
 - ▷ Voorbeelden:
 - > Ophaalploeg
 - > Sorteerteam
 - > Winkelteam
 - > HR-afdeling
 - > Raad van bestuur
 - > Algemene vergadering

WIE, WAT, HOE VAAK, WANNEER?

RAPPORTERING OPBOUWEN

- ▶ **KPI's indelen naar**
 - ▷ Welke informatie
 - ▷ Voor wie bestemd
 - ▷ Met welke periodiciteit
 - ▷ Binnen welke timing?
 - ▷ Normwaarde bepalen
- ▶ **Matrix opstellen**
- ▶ **Geen overkill (per bestemming)**
 - ▷ Een A4... recto verso
- ▶ **Discipline**

Item	Maatstaf	meetinterval	Norm	bespreking
Productie	Aantal producten met fouten	Drie maanden	2%	directie
	Doorlooptijd bestelling en levering	Drie maanden	12 werkdagen	Directie
	Hoeveelheid niet-recupereerbaar afval	Drie maanden	1 ton per maand	Directie
Verkoop	Verschil tussen verkoop en prognose	Maandelijks	5%	directie
	Percentage niet tijdige leveringen	Maandelijks	6%	directie
Competentieontw.	% medewerkers dat interne opleidingen gegeven heeft	Jaar	10%	HR-dienst
	Aantal dagen opleiding per mdw	Jaar	6	HR-dienst
Financieel	Current ratio	Drie maanden	1,2	Financiële dienst
	Winstmarge	Drie maanden	8%	Financiële dienst

STELSELMATIGE OPBOUW RAPPORTERING

- ▶ Vertrek van je doelstellingenboom
- ▶ Voor de opvolging van de doelstellingen en acties gebruik je best indicatoren:
 - ▷ Bepaal die indicatoren
 - ▷ Splits op in “organisatie-indicatoren” & “proces-indicatoren”
 - ▷ Check: Bij koppeling van de indicatoren aan de doelstellingen van het strategisch plan, loop je het risico dat over belangrijke processen geen indicator beschikbaar is! voeg indicatoren toe, van cruciale processen, die ontbreken....

SELECTEER “ECHTE” KPI’s = voor sturing van jouw organisatie!

- ▶ Wat wil je rapporteren & waarom?
 - ▷ Welke gegevens meten de mate waarin we onze doelstellingen halen?
 - ▷ Vertrek van je activiteiten (en eventueel de aansturing)
- ▶ Maak je eigen matrix op (maatstaf, meetinterval, norm, bespreking)

Item	Maatstaf	meetinterval	Norm	bespreking
Productie	Aantal producten met fouten	Drie maanden	2%	directie
	Doorlooptijd bestelling en levering	Drie maanden	12 werkdagen	Directie
	Hoeveelheid niet-recupereerbaar afval	Drie maanden	1 ton per maand	Directie
Verkoop	Vershil tussen verkoop en prognose	Maandelijks	5%	directie
	Percentage niet tijdige leveringen	Maandelijks	6%	directie
Competentieontw.	% medewerkers dat interne opleidingen gegeven heeft	Jaar	10%	HR-dienst
	Aantal dagen opleiding per mdw	Jaar	6	HR-dienst
Financieel	Current ratio	Drie maanden	1,2	Financiële dienst
	Winstmarge	Drie maanden	8%	Financiële dienst

VOORBEELD KPI – HUMAN RESOURCES

▶ Talentbehoud

- ▶ Talentbehoud is een belangrijke pijler onder de organisationele stabiliteit van een bedrijf. Met deze KPI kun je in de gaten houden hoe lang een bepaalde medewerker gemiddeld voor je bedrijf werkt.
- ▶ Talentbehoud kan worden berekend door het aantal werknemers dat in een bepaalde periode is toegetreden te vergelijken met het aantal medewerkers dat in dezelfde periode het bedrijf trouw is gebleven.
- ▶ Is het verloop van talenten groot? Dan is het verstandig om wat meer aandacht aan onboarding te besteden of je beloningsstrategie (*kijk daarbij naar meer zaken dan alleen geld!*) nog eens kritisch onder de loep te nemen.

▶ Personeelsverloop

- ▶ Een hoog personeelsverloop is slecht nieuws voor je bedrijf. Het zadelt je bijvoorbeeld op met veel extra kosten omdat je om de haverklap geld en tijd moet investeren in het werven van nieuwe mensen. Bovendien moet je die nieuwe krachten ook weer inwerken en wegwijs maken. Daarnaast is de kans groot dat de medewerkers die vertrekken waardevolle kennis en ervaring meenemen.
- ▶ Constateer je dat het personeelsverloop binnen jouw organisatie aan de hoge kant is? Check dan eens of jouw medewerkers genoeg groeimogelijkheden hebben. Je kunt het personeelsverloop meten door het aantal maanden op te tellen en dat getal te delen door het totale aantal medewerkers binnen je bedrijf.

INHOUD

MANAGEMENT REPORTING:

1. Waarom meten & rapporteren?
2. Doelen vs indicatoren?
3. Management rapportering
 - Selectie & aantal indicatoren
 - Betrokken actoren
 - Wat meten?
 - Hoe meten?
 - Wie, hoe vaak, wanneer?
 - **Hoe doen we dat?**
4. **Communicatie**

Systemen en processen

- ❖ Integreren in de dagdagelijkse systemen en processen
- ❖ Rapportering is geen activiteit "achteraf"
- ❖ Tijdigheid
- ❖ Systematiek
- ❖ Liever 1x per kwartaal goed dan elke maand slecht
- ▶ Aansturen van de inhoud van je besprekingen: **dashboard is leidraad van je bespreking** – niet (meer) de financiële rapportering! (uiteraard link met....)

- ▶ Op regelmatige tijdstippen communiceren
- ▶ Heldere en sprekende grafieken gebruiken

VOORBEELD : HOEVEEL TIJD KOST HET OM DE PATRONEN TE HERKENNEN?

- ▶ Colin Ware, één van de datavisualisatie-goeroes: *“De mens is een patroonherkenner van een ongekeerde kracht en subtiliteit. Zien, denken en begrijpen zijn direct met elkaar verbonden: we denken met onze ogen. 70% van de informatie die we nodig hebben om aan zaken betekenis te geven, komt binnen via de ogen.”* De mens gaat dus automatisch op zoek naar patronen. Dat heeft grote implicaties voor de wijze waarop je managementinformatie vorm geeft.
- ▶ In de onderstaande figuur zitten meerdere patronen verborgen. U heeft 10 seconden om ze te ontdekken.

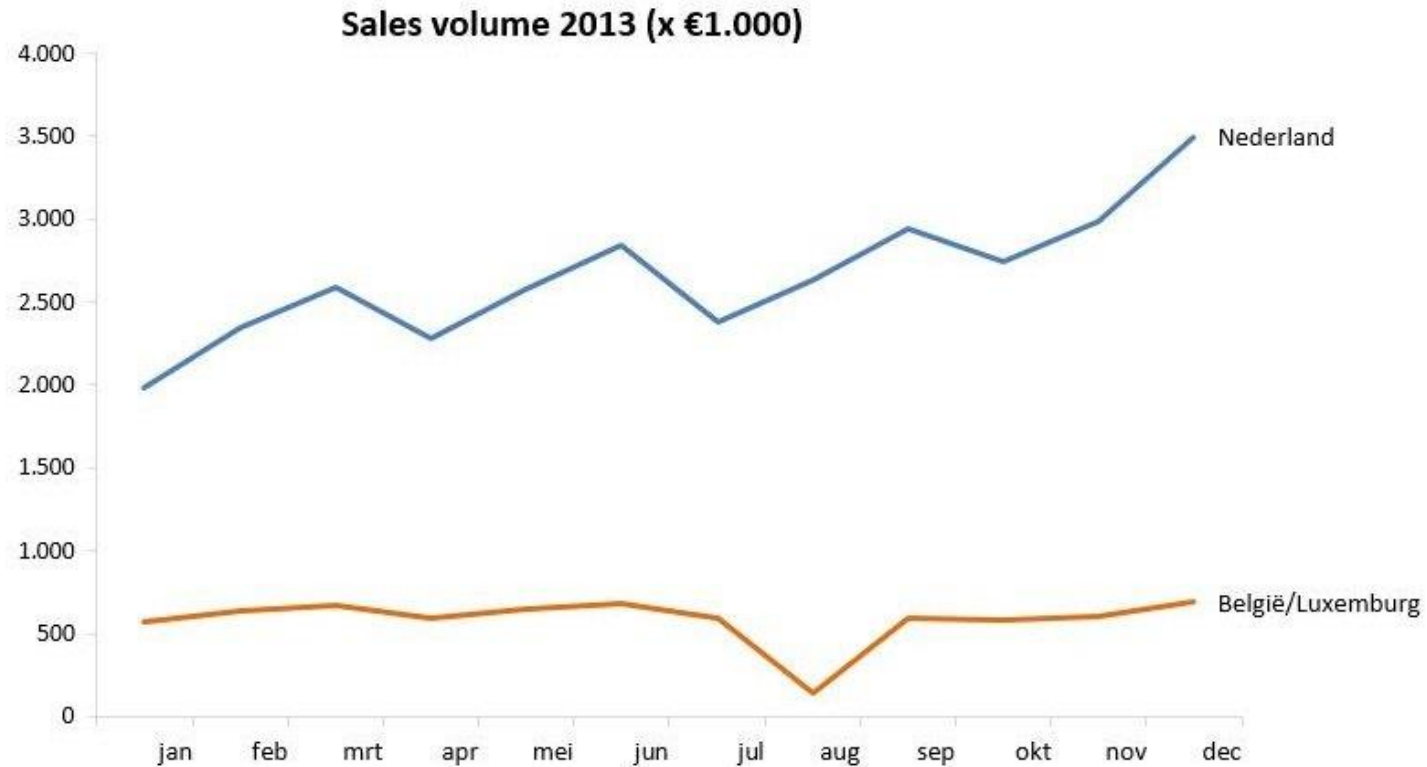
Hoeveel tijd kost het om de patronen te herkennen?

Sales volume 2013 (x €1.000)

	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Nederland	1983	2343	2593	2283	2574	2838	2382	2634	2938	2739	2983	3493
België/Luxemburg	574	636	673	593	644	679	593	139	599	583	602	690

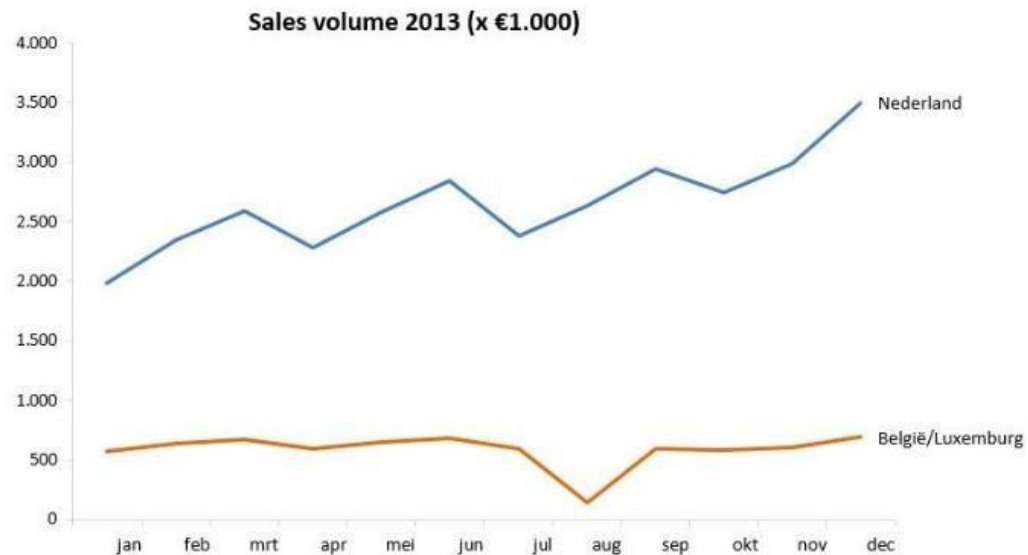
VOORBEELD : HOEVEEL TIJD KOST HET OM DE PATRONEN TE HERKENNEN?

- ▶ Vergelijk dit nu eens met de onderstaande figuur die exact dezelfde gegevens bevat:



VOORBEELD : HOEVEEL TIJD KOST HET OM DE PATRONEN TE HERKENNEN?

- ▶ dit verschil in snelheid van ontdekken van patronen heeft met de menselijke hersenen te maken. Mensen kunnen 3, maximaal 4 hersenchunks met elkaar verbinden tot een patroon. In deze tabel staan 24 getallen waarmee het onmogelijk is om patronen te ontdekken.
- ▶ De twee lijnen in de tweede figuur bezetten ieder ook 1 hersenchunk en vandaar dat het heel gemakkelijk is de patronen te zien die de lijnen zichtbaar maken.



VOORBEELD : HOEVEEL TIJD KOST HET OM DE PATRONEN TE HERKENNEN?

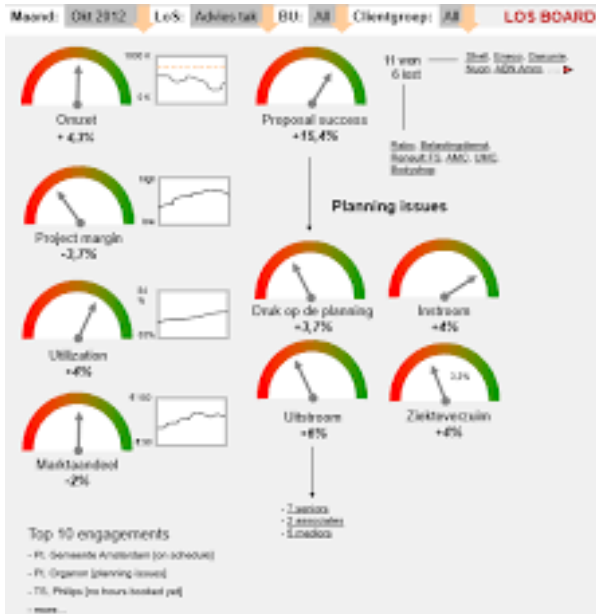
Dit is een simpel voorbeeld van de invloed van het veranderen van de visualisatie van de data op het kunnen zien van 'het verhaal' achter de cijfers. Er zijn veel meer van dergelijke voorbeelden te verzinnen.

Als we dan weten hoe groot die invloed is, is het verbazend om te zien hoeveel organisaties maandelijks (of zelfs wekelijks) een dik rapport met cijfers en tabellen produceren. Ik daag u uit om eens naar uw meest gebruikte managementrapportages te kijken en te speuren naar taartdiagrammen en tabellen.

En doe dan het volgende:

- Vervang de taartdiagrammen door in volgorde gesorteerde bar-charts;
- Vervang de tabellen door lijngrafieken daar waar in de cijfers tijd gerelateerde patronen verborgen zitten;

VOORBEELD : HOEVEEL TIJD KOST HET OM DE PATRONEN TE HERKENNEN?



Products	Sales	Target		SUMMARY
A	719	676	😊	😊 7
B	256	302	😞	😞 3
C	740	799	😞	
D	683	546	😊	
E	874	752	😊	
F	261	209	😊	
G	825	891	😞	
H	523	518	😊	
I	506	496	😊	
K	966	898	😊	



Smiley Dashboard

Your Text Here

- Bring your presentation to life.
- Download this awesome diagram.
- Your Text Goes here
- Download this awesome diagram.

Put Text Here

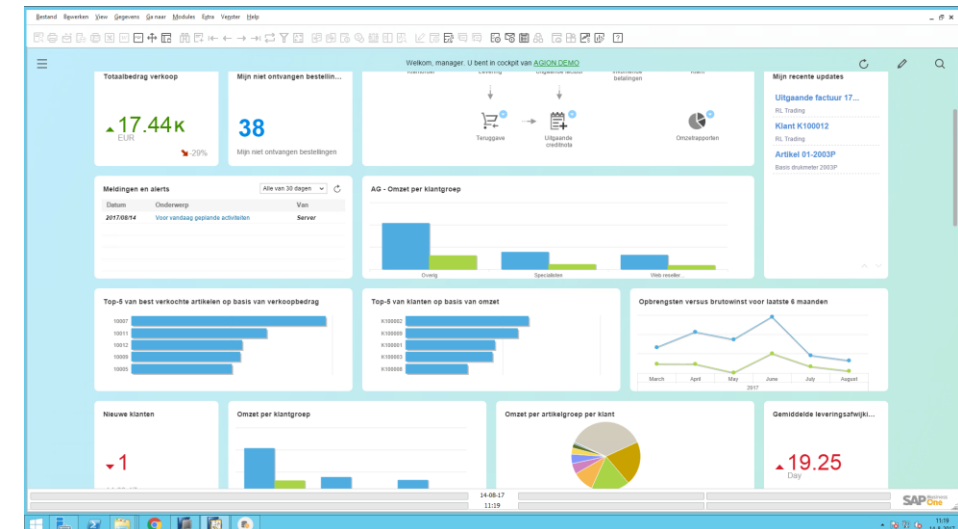
- Bring your presentation to life.
- Download this awesome diagram.
- Your Text Goes here
- Download this awesome diagram.

Your Text Here

- Bring your presentation to life.
- Download this awesome diagram.
- Your Text Goes here
- Download this awesome diagram.



Your logo



COMMUNICATIE - AANDACHTSPUNTEN

- ▶ Op regelmatige tijdstippen communiceren
- ▶ Heldere en sprekende grafieken gebruiken
- ▶ Steeds op dezelfde wijze bekendmaken (vb. tijdens teammeeting – prikbord – intranet – per mail – nieuwsbrief...)
- ▶ Leidinggevenden een belangrijke rol laten spelen, om het belang van de resultaten te onderstrepen
- ▶ Aangeven wat op basis van de resultaten zal gebeuren
- ▶ Klemtoon leggen op “verbetering” in plaats van op “controle”
- ▶ Succesverhalen van teams in de verf zetten

VALKUILEN?

- ▶ Foute KPI's zijn nefast voor de organisatie en voor de klanten (vb. aan afgewerkte dossiers vs kwaliteit van afgewerkte dossiers..) en leiden vaak tot eiland-denken.
- ▶ Organisatie staart zich blind op cijfertjes en KPI's
- ▶ KPI's worden vaak gebruikt/misbruikt om te straffen/beoordelen
 - ▷ Doel moet zijn : sturen en verbeteren
- ▶ KPI's dienen soms niet het grotere doel van de organisatie (vb. de klant van dienst zijn...)
- ▶ Mensen gaan handelen in functie van de KPI's (vb. ziekenhuis: aantal doden bij uitvoeren van bepaalde handeling tov. patiënten vroeger naar huis sturen om mortaliteitsscore op peil te houden...)
- ▶ Lange termijn doelen worden uit het oog verloren, door focus op KT KPI's
- ▶ Tijdsverspilling door extra administratie
- ▶ Initiatieven van medewerkers worden niet meer beloond... geen risico's ...
- ▶

PRAKTIJKVOORBEELD : RESULTATENREKENING PER KWARTAAL

RESULTAAT PER AFDELING	KWARTAAL 1			
	HOUT	METAAL	TEXTIEL	TOTAAL
Totaal gepresteerde uren	18 000	4 000	4 500	26 500
Omzet	230 000	200 000	75 000	505 000
Directe kosten				
Personeel	-175 000	-15 000	-25 000	-215 000
Grondstoffen	-1 140	-141 000	-1 500	-143 640
Gebouw	-500	-7 300	-6 100	-13 900
Machinekosten	-150	-4 500	-1 750	-6 400
TOTALE MARGE	53 210	32 200	40 650	126 060
MARGE PER UUR	2,96	8,05	9,03	4,76
OVERHEAD - VERDEELSLEUTEL GEPRESTEERDE UREN				
Personeel	-23 774	-5 283	-5 943	-35 000
Afschrijvingen	-10 189	-2 264	-2 547	-15 000
IT	-3 396	-755	-849	-5 000
Divers	-47 547	-10 566	-11 887	-70 000
TOTALE NETTO MARGE	-31 696	13 332	19 424	1 060
NETTO MARGE PER UUR	-1,76	3,33	4,32	0,01

GEEN REFERENTIES :
CIJFERS VORIG JAAR ?
CIJFERS BUDGET ?

PRAKTIJKVOORBEELD : BEPALEN KPI'S VOOR PRODUCTIEVERANTWOORDELIJKE ZODAT HIJ KAN STUREN



- ▶ Budget opstellen van te presteren uren per afdeling
- ▶ Te presteren uren verdelen per afdeling / productlijn
- ▶ Projecten definiëren met budgeturen tov gerealiseerde uren
- ▶ Kostenbudget per afdeling vs omzet
 - ▷ Doel moet zijn : sturen en verbeteren

PRAKTIJKVOORBEELD : BEPALEN KPI'S VOOR PRODUCTIEVERANTWOORDELIJKE ZODAT HIJ KAN STUREN

- ▶ Personeelsabsenteïsme
- ▶ Vacatures
- ▶ Aantal uren werkloosheid
- ▶ Nieuwe klanten tov verloren klanten : regelmatige klantenbezoeken

DOEL = OPVOLGEN & STUREN

1. Start = back to basics:

- Missie – Visie – strategie
- (belangrijkste) activiteiten

2. Doelen & indicatoren

- voor belangrijkste processen
- Less is more
- Metertjes en knoppen: hoe kunnen we bijsturen?
- Relevant - beïnvloedbaar – nuttig...
- Enkel "echte" KEY indicatoren
- Operationele KPI's & financiële randvoorwaarden
- Naast "wat" – waarom, wie, hoe vaak...?

4. Hoe?

- Betrek je medewerkers en betrokkenen
- Integratie dagelijkse processen
- Geen activiteit achteraf
- Liever 1x goed dan ... maal slecht!
- Communicatie is (ook hier) cruciaal

5. Let op de valkuilen

- Ten dienste van het grotere doel van de organisatie
- Niet "controle" & "straffen"

6. Time to start.....



Dank voor jullie aandacht

Kris.mulleman@moore.be