The background of the entire page features a photograph of modern, glass-clad skyscrapers. The buildings are arranged in a row, with varying heights and architectural details, creating a sense of depth and urban density. The lighting is bright, highlighting the reflective surfaces of the windows.

# Sturen op succes: Een strategisch kader voor het effectief implementeren van prestatie-indicatoren in een sportschool

---

**Adviesrapport**  
**Versie 1.0**

Adviesbureau

E-mail: [info@detaalentengids.nl](mailto:info@detaalentengids.nl)

## Toelichting adviesrapport

Dit adviesrapport bevat een gedetailleerd stappenplan, inclusief een uitgewerkt voorbeeld van een specifiek vraagstuk dat we hebben aangepakt voor een van onze klanten, de eigenaar van twee sportscholen. Het resultaat is een praktische en effectieve oplossing.

De kernvraag die we hebben aangepakt, luidt als volgt:

***"Hoe kan ik met minimale inspanning en investering een management performance dashboard opzetten waarmee ik op een eenvoudige en gebruikersvriendelijke manier de voortgang van mijn doelstellingen kan monitoren, evalueren en bijsturen?"***

Belangrijke voorwaarden voor deze oplossing zijn onder andere:

- Geen initiële investeringen, zoals software, trainingen, of licenties.
- Het gebruik van gangbare Office-tools, zoals Excel en PowerPoint.
- Gemakkelijk in gebruik.
- De mogelijkheid tot eigen beheer, aanpassing, hergebruik en uitbreiding.

Indien je nieuwsgierig bent naar hoe we deze vraag hebben omgezet naar een op maat gemaakte oplossing, nodigen we je uit om de tijd te nemen om dit adviesrapport zorgvuldig door te nemen. We zijn ervan overtuigd dat de inhoud van dit rapport nieuwe, verhelderende inzichten en bruikbare handvatten zal bieden om zelf aan de slag te gaan.

Doelgroep:

Dit adviesrapport is specifiek ontwikkeld met een sportschool als focus. Desondanks, gebaseerd op onze ervaring, is het even relevant voor personal trainers en andere organisaties die afhankelijk zijn van hun leden/members voor de verkoop van producten/diensten.

Voor verdere adviezen staan wij tot jullie beschikking voor online consultaties. Raadpleeg onze website voor meer informatie en actuele tarieven. We kijken ernaar uit om jullie te ondersteunen en te helpen bij het verwezenlijken van jullie doelstellingen.

Bas Michielsen

Email: [info@detaalentengids.nl](mailto:info@detaalentengids.nl)

## Inhoud

Toelichting adviesrapport.....	2
Management samenvatting en conclusies.....	5
Inleiding .....	6
Stappenplan opzetten prestatie-indicatoren dashboard .....	6
Stap 1: Identificatie van Belangrijke Prestatie-Indicatoren (PI's) .....	6
Stap 2: Definieer Formules en Berekeningen.....	6
Stap 3: Ontwerpen en verzamelen van data (gegevens).....	6
3.1 Ontwerpen Dataset: .....	6
3.2 Verzamelen van Data: .....	6
Stap 4: Ontwerp van het Dashboard .....	7
4.1 Lay-out en Structuur: .....	7
4.2 Automatiseren van Berekeningen: .....	7
4.3 Grafische Elementen: .....	7
4.4 Interactiviteit: .....	7
Stap 5: Gegevensvalidatie en controle .....	7
Stap 6: Gebruikerstraining.....	7
Stap 7: Toegangscontrole .....	7
Stap 8: Documentatie en onderhoud.....	9
Praktijkvoorbeeld: Implementatie van een Prestatie-Indicatoren Performance Dashboard voor een sportschool .....	1
Stap 1: Identificatie van Belangrijke Prestatie-Indicatoren (Pi's).....	1
Tabel 1: Overzicht prestatie-indicatoren sportschool .....	1
Tabel 2: Extra velden werkblad 'Details Prestatie-indicatoren'. .....	5
Screenshot 1: Overzicht werkblad 'Details Prestatie-Indicatoren' .....	6
Tabel 3: Prestatie-indicatoren inclusief formule .....	7
Stap 3: Ontwerpen en verzamelen van data (gegevens).....	9
3.1 Ontwerpen van de dataset: .....	9
3.2 Verzamelen van data: .....	9
Screenshot 2: Bronbestand prestatie-indicator: Aantal nieuwe inschrijvingen .....	10
Stap 4: Ontwerp van het Dashboard .....	11

4.1 Layout en Structuur: .....	11
Screenshot 3: Team Dashboard .....	11
Screenshot 4: Directie Dashboard .....	12
4.2 Automatiseren van Berekeningen: .....	12
4.3 Grafische Elementen: .....	12
Screenshot 5: Voorbeeld grafieken m.b.t. aantal nieuwe inschrijvingen .	13
4.4 Interactiviteit: .....	14
Stap 5: Gegevensvalidatie en Controle .....	14
Stap 6: Gebruikerstraining.....	14
Stap 7: Toegangscontrole .....	14
Stap 8: Documentatie en Onderhoud .....	15
Tabel 4: Overzicht overige werkbladen Prestatie-Indicatoren Performance Dashboard.....	15
Wat is datagestuurd werken? .....	1
Integratie van kunstmatige intelligentie (Artificiële Intelligentie).....	2
Bijlage 1: Strategische thema's .....	4
Strategische thema's.....	4
Beschrijving .....	4
Bijlage 2: Kritische succesfactoren sportschool .....	5
Bijlage 3: De cruciale rol van strategie en kritische succesfactoren voor het MKB .....	7
Bijlage 4: Rekenvoorbeeld CLV berekening .....	8
Bijlage 5: Rekenvoorbeeld NPS berekening .....	10
Over Adviesbureau Levenskunst .....	12
Disclaimer.....	14

## Management samenvatting en conclusies

Dit adviesrapport benadrukt de cruciale rol van datagestuurd werken voor het succes van een MKB-bedrijf, met een specifieke focus op het monitoren van prestatie-indicatoren (Pi's). Ons standpunt blijft dat eenvoud de sleutel is tot succes, en daarom pleiten we voor het gebruik van een eenvoudige spreadsheet voor het creëren van een effectief dashboard.

Het stappenplan voor het opzetten van een prestatie-indicatoren dashboard biedt een gestructureerde aanpak:



In conclusie is het opzetten van een effectief PI-dashboard een geleidelijk proces dat nauwkeurige planning, dataverzameling en gebruikerstraining vereist. Door deze stappen te volgen en de toegangscontrole zorgvuldig te beheren, kan een bedrijf waardevolle inzichten verkrijgen en proactief sturen op haar strategische doelstellingen.

Het aanhouden van een gedocumenteerd en goed onderhouden dashboard is cruciaal voor het succes op de lange termijn.

## Inleiding

Datagestuurd werken door middel van het monitoren van prestatie-indicatoren (PI's) is essentieel voor het succes van een MKB-bedrijf. Omdat wij van mening zijn dat eenvoud vaak de sleutel is tot succes, geloven wij nog altijd in de kracht van een eenvoudige spreadsheet voor het maken van een effectief dashboard dat op een overzichtelijke en toegankelijke manier bedrijfsprestaties volgt.

Om een idee te krijgen welke stappen nodig zijn om tot het gewenste eindresultaat te komen doorlopen we allereerst het stappenplan. Vervolgens zullen we dit stappenplan door middel van een praktijkvoorbeeld in detail uitwerken.

## Stappenplan opzetten prestatie-indicatoren dashboard

### Stap 1: Identificatie van Belangrijke Prestatie-Indicatoren (PI's)

Bepaal de PI's die van cruciaal belang zijn voor het succes van het bedrijf. De belangrijkste vraag die je jezelf hierbij moet stellen is: Wat zijn mijn strategische thema's en kritische bedrijfsdoelstellingen waar ik op wil sturen?

### Stap 2: Definieer Formules en Berekeningen

Nu we weten welke prestatie-indicatoren we willen monitoren, is het zaak om de benodigde formules te bepalen. Deze formules zullen we in een volgende stap nodig hebben om de berekeningen in Excel toe te voegen.

### Stap 3: Ontwerpen en verzamelen van data (gegevens)

#### 3.1 Ontwerpen Dataset:

Op basis van de gedefinieerde formules in de vorige stap weten we nu welke dataset we nodig hebben om de berekeningen te kunnen maken. Maak een lijst van alle benodigde data-velden die nodig zijn om de berekeningen te kunnen maken.

#### 3.2 Verzamelen van Data:

Identificeer alle benodigde gegevensbronnen die nodig zijn om de dataset te vullen met de noodzakelijke data (gegevens). Dit kunnen Excel-spreadsheets, databases of externe gegevensbronnen zijn.

## **Stap 4: Ontwerp van het Dashboard**

### **4.1 Lay-out en Structuur:**

Ontwerp een overzichtelijke lay-out voor het dashboard. Overweeg het gebruik van tabbladen of secties voor verschillende afdelingen of aspecten van het bedrijf.

### **4.2 Automatiseren van Berekeningen:**

Gebruik Excel-formules en functies uit stap 2 om automatisch berekeningen uit te voeren op basis van de verzamelde gegevens uit stap 3.

### **4.3 Grafische Elementen:**

Maak gebruik van grafieken en diagrammen om gegevens visueel aantrekkelijk en begrijpelijk te presenteren. Gebruik lijngrafieken voor trends, staafdiagrammen voor vergelijkingen en cirkeldiagrammen voor het aandeel van elke KPI.

### **4.4 Interactiviteit:**

Implementeer eenvoudige interactieve elementen zoals drop down-menu's of knoppen om gebruikers de mogelijkheid te geven te schakelen tussen verschillende weergaven of datumbereiken.

## **Stap 5: Gegevensvalidatie en controle**

Zorg ervoor dat alle gegevens betrouwbaar zijn. Implementeer gegevensvalidatie om fouten te minimaliseren en voer regelmatige controles uit om ervoor te zorgen dat het dashboard altijd actuele informatie weergeeft.

## **Stap 6: Gebruikerstraining**

Ontwikkel een gebruikerstraining om ervoor te zorgen dat alle relevante belanghebbenden de nodige vaardigheden hebben om het dashboard effectief te gebruiken. Train gebruikers op het interpreteren van PI's, navigeren door het dashboard en het begrijpen van de aangeboden gegevens.

## **Stap 7: Toegangscontrole**

Het implementeren van beveiligingsniveaus versterkt de toegangscontrole en draagt bij aan een robuust beveiligingskader voor het bestand en de gegevens binnen de organisatie. Als organisatie is het belangrijk om de juiste



afwegingen te maken m.b.t. de benodigde beveiliging. Voorbeelden van de verschillende levels van beveiliging zijn:

### **Level 1: Bestandsopslag binnen de beveiligde omgeving van de organisatie**

- **Locatiebeperking:** Beperk de opslag van het bestand tot een specifieke, beveiligde map of server binnen de organisatie. Dit vermindert het risico op ongeautoriseerde toegang van externe bronnen.
- **Toegangsrechten:** Wijs strikte toegangsrechten toe aan de map of server waarin het bestand is opgeslagen. Alleen geautoriseerd personeel moet lees- en schrijftoegang hebben, terwijl anderen geen toegang hebben.
- **Regelmatige back-ups:** Implementeer regelmatige back-upprocedures om ervoor te zorgen dat het bestand veilig wordt bewaard en snel kan worden hersteld in geval van verlies of beschadiging.

### **Level 2: Beveiliging van de werkbladen zelf**

- **Wachtwoordbeveiliging:** Beveilig het werkblad met een wachtwoord om te voorkomen dat onbevoegden de instellingen en inhoud van het werkblad wijzigen. Alleen geautoriseerde gebruikers moeten over het wachtwoord beschikken.
- **Cellenvergrendeling:** Vergrendel specifieke cellen die formules bevatten of cruciale gegevens bevatten. Hierdoor kunnen alleen geautoriseerde gebruikers wijzigingen aanbrengen in niet-beveiligde cellen, terwijl beveiligde cellen worden beschermd.
- **Toegangsrechten per gebruiker:** Wijs individuele toegangsrechten toe op basis van gebruikersrollen. Dit zorgt ervoor dat alleen specifieke gebruikers bepaalde werkbladen mogen openen of bewerken, afhankelijk van hun functie of verantwoordelijkheid.

### **Level 3: Beveiliging geavanceerde toegangscontrole**

Ter aanvulling op de voorgaande beveiligingsniveaus, wordt op Level 3 beveiliging geavanceerde toegangscontrole toegepast om de vertrouwelijkheid en integriteit van de gegevens te waarborgen.

- **Gebruikersgroepen en -rechten:** Definieer specifieke gebruikersgroepen met aangepaste toegangsrechten. Dit zorgt ervoor dat verschillende gebruikerscategorieën alleen toegang hebben tot relevante delen van het bestand.
- **Audittrails en logboeken:** Implementeer een systeem voor het bijhouden van wijzigingen in het bestand, inclusief wie welke wijzigingen



heeft aangebracht en wanneer. Dit versterkt de traceerbaarheid en vergemakkelijkt het detecteren van ongeautoriseerde activiteiten.

- **Twefactorauthenticatie:** Voeg een extra beveiligingslaag toe door twefactorauthenticatie te implementeren voor gebruikers met toegang tot gevoelige gegevens. Dit verhoogt de zekerheid omtrent de identiteit van de gebruiker.

#### **Level 4: Geavanceerde versleuteltechnieken**

Om de hoogste mate van toegangscontrole te waarborgen, wordt op Level 4 beveiliging gebruikgemaakt van geavanceerde versleutelingstechnieken en continue monitoring.

- **Versleuteling van gegevens:** Pas end-to-end versleuteling toe om ervoor te zorgen dat de gegevens zelfs in het geval van ongeoorloofde toegang niet leesbaar zijn. Dit voegt een extra beschermingslaag toe aan de opgeslagen informatie.
- **Continue monitoring en waarschuwingen:** Implementeer een systeem voor het continu monitoren van bestandsactiviteiten. Stel waarschuwingen in voor verdachte activiteiten, zodat onmiddellijk actie kan worden ondernomen bij mogelijke beveiligingsinbreuken.
- **Regelmatige beveiligingsaudits:** Voer regelmatig beveiligingsaudits uit om de effectiviteit van de toegangscontrolemaatregelen te evalueren en aan te passen op basis van nieuwe bedreigingen of zakelijke vereisten.

#### **Stap 8: Documentatie en onderhoud**

Documenteer het dashboardontwerp, inclusief gebruikte formules en dataverbindingen. Zorg voor een gestructureerd onderhoudsschema om ervoor te zorgen dat het dashboard zich aanpast aan veranderende bedrijfsbehoeften en dat eventuele technische problemen snel worden opgelost.

## Praktijkvoorbeeld: Implementatie van een Prestatie-Indicatoren Performance Dashboard voor een sportschool

Laten we theorie uit het vorige hoofdstuk nu vertalen naar een uitgewerkt praktijkvoorbeeld waarbij we een prestatie-indicatoren performance dashboard stap voor stap opbouwen.

### Stap 1: Identificatie van Belangrijke Prestatie-Indicatoren (Pi's)

Door gebruik te maken van beschikbare informatie, zoals de visie, missie, strategische doelstellingen, bedrijfsprocessen en gesprekken met het management, hebben we een mooie set van relevante prestatie-indicatoren geïdentificeerd. In onderstaande tabel zie je tevens de link tussen de prestatie-indicatoren en het strategisch belang en de bijbehorende kritische succesfactor (KSF). Zie bijlage 1 voor voorbeelden van strategische thema's en bijlage 2 voor voorbeelden van kritische succesfactoren voor een sportschool.

Aangezien elke organisatie een unieke identiteit bezit, is het noodzakelijk dat de thema's met betrekking tot strategisch belang en kritische succesfactoren daarop worden afgestemd. Wil je meer weten over de relatie tussen strategisch belang en kritische succesfactoren, lees dan de aanvullende informatie in bijlage 3: De cruciale rol van strategie en kritische succesfactoren voor het MKB.

**Tabel 1: Overzicht prestatie-indicatoren sportschool**

ID	Strategisch belang	Kritische succesfactor (KSF)	Prestatie-indicatoren naam	Details prestatie-indicatoren
1	Financieel	Marketing en promotie & Prijsstelling	Aantal nieuwe inschrijvingen	Deze prestatie-indicator meet het aantal nieuwe klantinschrijvingen gedurende een bepaalde periode. Het geeft inzicht in de effectiviteit van marketinginspanningen, verkoopstrategieën en algemene aantrekkingskracht van de sportschool.

ID	Strategisch belang	Kritische succesfactor (KSF)	Prestatie-indicatoren naam	Details prestatie-indicatoren
2	Financieel	Kwaliteit van dienstverlening	Aantal opzeggingen (drop-outs)	Deze prestatie-indicator geeft het aantal klanten aan dat hun lidmaatschap heeft opgezegd gedurende een bepaalde periode. Het is belangrijk voor het begrijpen van het ledenverlooppercentage(churnpercentage) en kan wijzen op problemen met klanttevredenheid of andere operationele kwesties.
3	Financieel	Kwaliteit van dienstverlening	Actueel ledenbestand	Deze prestatie-indicator Actueel ledenbestand verwijst naar een prestatie-indicator die de huidige en nauwkeurige gegevens weergeeft met betrekking tot het aantal leden dat op een bepaald moment lid is van de sportschool. Deze KPI is essentieel voor het begrijpen van de omvang van de actieve klantenbasis op elk specifiek tijdstip.
4	Financieel	Doelgroepbegrip & Prijsstelling	Omzet shop	Deze prestatie-indicator meet de totale omzet gegenereerd door de verkoop van producten in de sportschool winkel.
5	Financieel	Doelgroepbegrip & Prijsstelling	Premium lidmaatschap upgrades	Deze prestatie-indicator meet de omzet die wordt gegenereerd door het upgraden van bestaande lidmaatschappen, door het overschakelen van goedkoper lidmaatschap naar premium lidmaatschapsniveaus.
6	Financieel	Doelgroepbegrip & Prijsstelling	Aantal verkochte maatwerkprogramma (MWP) & omzet MWP	Deze prestatie-indicator maakt inzichtelijk hoeveel maatwerkprogramma's verkocht worden inclusief de in totaal genereerde omzet.

ID	Strategisch belang	Kritische succesfactor (KSF)	Prestatie-indicatoren naam	Details prestatie-indicatoren
7	Financieel	Lidmaatschapsretentie	Ledenbehoud (%)	Deze prestatie-indicator geeft het percentage leden aan dat gedurende een bepaalde periode is behouden. Een hoge retentiegraad duidt op een gezonde klantenbasis, terwijl een lage retentiegraad kan wijzen op problemen met klanttevredenheid of andere operationele kwesties.
8	Leren & Innovatie	Diversiteit in programma's	Gemiddelde aanwezigheid deelnemers groepslessen	Deze prestatie-indicator meet het gemiddelde aantal deelnemers aan groepslessen of trainingssessies gedurende een bepaalde periode. Het geeft inzicht in de populariteit van specifieke lessen en helpt bij het plannen van het lesrooster.
9	Financieel	Financieel beheer	Totale inkoopkosten	Deze prestatie-indicator meet de totale kosten die een bedrijf maakt bij het inkopen van goederen of diensten die nodig zijn voor de productie of verkoop. Inkoopkosten omvatten doorgaans kosten voor grondstoffen, materialen en eventuele bijkomende uitgaven die direct verband houden met de inkoopactiviteiten. Het bewaken van inkoopkosten is cruciaal voor het handhaven van een gezonde winstmarge
10	Financieel	Prijsstelling	Omzetdoelstelling versus daadwerkelijke omzet	Deze prestatie-indicator vergelijkt de vooraf gestelde omzetdoelstellingen met de daadwerkelijk behaalde omzet gedurende een bepaalde periode. Het biedt inzicht in de prestaties van een bedrijf ten opzichte van de gestelde doelen en stelt het management in staat om tijdig aanpassingen aan de strategieën en activiteiten door te voeren.
11	Leren & Innovatie	Lidmaatschapsretentie	Customer lifetime score (CLS)	Deze prestatie-indicator geeft inzicht in de te verwachte duur van een lidmaatschap in dagen van een klant.

ID	Strategisch belang	Kritische succesfactor (KSF)	Prestatie-indicatoren naam	Details prestatie-indicatoren
12	Financieel	Financieel beheer	Gemiddelde omzet per klant	Het gemiddelde bedrag aan inkomsten dat een bedrijf genereert per individuele klant. Deze prestatie-indicator geeft inzicht in de effectiviteit van het bedrijf bij het maximaliseren van de omzet op klantniveau en kan helpen bij het identificeren van kansen voor upselling, cross-selling en het verbeteren van klantrelaties.
13	Financieel	Lidmaatschapsretentie	Customer Lifetime value (CLV)	CLV vertegenwoordigt de totale verwachte waarde die een klant gedurende zijn gehele relatie met een bedrijf zal genereren. Deze prestatie-indicator is essentieel voor het begrijpen van de langetermijnimpact van klanten op de winstgevendheid en stelt bedrijven in staat gerichte marketing- en
14	Leren & Innovatie	Klantenservice & Kwaliteit van dienstverlening	Klanttevredenheidsscore (Net Promoter Score)	Deze prestatie-indicator meet de tevredenheid van klanten met de geboden diensten. Het geeft inzicht in de prestaties van de sportschool en de behoeften van de klanten. De Net Promoter Score wordt uitgerekend door het totaal aantal criticasters in procenten van het totaal aantal respondenten af te trekken van het aantal promoters in procenten van het totaal aantal respondenten

De afgesproken reeks prestatie-indicatoren wordt vervolgens geïntegreerd in het eerste werkblad van ons Excel-bestand. We duiden dit werkblad aan als 'Details Prestatie-indicatoren'. Hierin worden extra velden toegevoegd, waaronder:

**Tabel 2: Extra velden werkblad 'Details Prestatie-indicatoren'.**

Veld	Beschrijving
Prestatie-indicatoren: Wat wil ik zien?	Dit is een beschrijving van de specifieke prestatie-indicatoren die je wilt volgen op je dashboard. Het geeft aan welke aspecten van de bedrijfsprestaties je in de gaten houdt.
Frequentie	Dit geeft aan hoe vaak de gegevens van de prestatie-indicatoren worden bijgewerkt of beoordeeld. Bijvoorbeeld, dagelijks, wekelijks, maandelijks, enz.
Formule	Hier wordt de wiskundige formule vermeld die wordt gebruikt om de prestatie-indicator te berekenen. Het is de exacte rekenkundige uitdrukking die wordt toegepast op de benodigde gegevens om de KPI-waarde te verkrijgen.
Benodigde data-invoer	Dit verwijst naar de specifieke gegevensbronnen die nodig zijn om de formule van de prestatie-indicator te voeden. Het kan bijvoorbeeld Excel-spreadsheets, databases, of externe gegevensbronnen omvatten.
Performance Dashboard	Dit is de naam of het identificerende label voor het dashboard zelf. Het geeft aan welk specifiek dashboard binnen je rapportagesysteem wordt gebruikt.
Prestatie-indicatoren bron	Dit geeft aan waar de gegevens voor de prestatie-indicatoren vandaan komen. Het kan bijvoorbeeld interne bedrijfssystemen, externe databases, of handmatige invoer zijn.
Prestatie-indicatoren eigenaar	De persoon of het team binnen de organisatie dat verantwoordelijk is voor het beheer en de prestaties van de specifieke prestatie-indicatoren.
Voor wie is deze data beschikbaar?	Dit geeft aan welke gebruikers of belanghebbenden binnen de organisatie toegang hebben tot de gegevens van de prestatie-indicatoren. Het kan bijvoorbeeld management, afdelingshoofden, of specifieke teams omvatten.

# Screenshot 1: Overzicht werkblad 'Details Prestatie-Indicatoren'

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
ID	Strategisch belang	Kritische succesfactoren (KSF)	Prestatie-indicator naam	Prestatie-indicator beschrijving	Prestatie-indicator criteria: Met uitdrukking	Frequentie	Formule	Benodigde data-invoer	Performance Dashboard	Prestatie-indicator bron	Prestatie-indicator eigenaar	Vaar niet te deze data beschikbaar?		
1	Financieel	Marketing en promotie & Prijsstelling	Aantal nieuwe inschrijvingen	Deze prestatie-indicator meet het aantal nieuwe klantinschrijvingen gedurende een bepaalde periode. Het geeft inzicht in de effectiviteit van marketingcampagnes, verkooptactieën en algemene aantrekkingskracht van de afdeling.	1.1: Inzicht in aantal nieuwe inschrijvingen per maand t.a.v. doelstelling aantal inschrijvingen per maand. (Aantallen en percentage) 1.2: Inzicht in totaal aantal nieuwe inschrijvingen YTD t.a.v. jaerdoel. (Aantallen en percentage)	Maand	1.1: Invoer aantal nieuwe inschrijvingen per periode 1.2: (Aantal nieuwe inschrijvingen / Doelstelling aantal nieuwe inschrijvingen) * 100	Aantal nieuwe inschrijvingen per maand. (#) Doelstelling aantal inschrijvingen per maand. (#)	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		
1	Financieel	Kwaliteit van dienstverlening	Aantal opzeggingen (drop-outs)	Deze prestatie-indicator meet het aantal klanten van het lidmaatschap heeft opgezegd gedurende een bepaalde periode. Het is belangrijk voor het begrijpen van het churnpercentage en kan wijzen op problemen met klanttevredenheid of andere operationele kwesties.	1.3: Inzicht in aantal opzeggingen per maand. (Aantallen) 1.4: Inzicht in totaal aantal opzeggingen YTD. (Aantallen) 1.5: Inzicht in totaal aantal opzeggingen eerdere jaren. (Aantallen) 1.6: Inzicht in totaal aantal opzeggingen huidige jaart t.a.v. vorig jaar. 1.7: Inzicht in doorvalratio aantal opzeggingen. (Percentage)	Maand	1.3: Invoer aantal opzeggingen per periode 1.4: SOM(Aantal opzeggingen) 1.5: Invoer aantal opzeggingen per periode 1.6: 12 vóór 15. 1.7: (Aantal opzeggingen / Doelstelling aantal opzeggingen) * 100	Aantal opzeggingen per maand huidige jaar. (#) Doelstelling maximaal aantal opzeggingen per maand huidige jaar. (#) Aantal opzeggingen eerdere jaren. (#)	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		
1	Financieel	Kwaliteit van dienstverlening	Actueel ledenbestand	Deze prestatie-indicator Actualiseert het ledenbestand en geeft informatie over de huidige samenstelling van het ledenbestand op een bepaald moment tijdens de periode. Deze KPI is essentieel voor het begrijpen van de groei van de actieve klantenbase op elk specifiek tijdstip.	1.8: Inzicht in totaal aantal leden inclusief nieuwe aanwinsten per maand. (Aantallen en percentage)	Maand	1.8: -(Huidige ledenbestand - Aantal nieuwe inschrijvingen) / Aantal opzeggingen / Doelstelling aantal opzeggingen * 100 -(Aantal opzeggingen / Actueel ledenbestand begin van de maand) * 100	Aantal leden bij start invoeren (Fidatatum 0) Jan. (#) Mutatie (verschil in opzeggingen en opzeggingen) (#)	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		
2	Financieel	Doelgeroep en Prijsstelling	Omzet	Deze prestatie-indicator meet de totale omzet gegenereerd door de verkoop van producten in de afdeling.	2.1: Inzicht in omzet uit verkoop uitruip + groeilijn per maand t.a.v. doelstelling omzet per maand. (Totaal omzet) 2.2: Inzicht in totaal aantal omzet per huidige jaart t.a.v. vorig jaar. (Totaal omzet) 2.3: Inzicht in totale omzet per maand t.a.v. doelstellingen. (Totaal omzet)	Maand	2.1: Invoer omzet per periode 2.2: Invoer omzet vorige periode y 2.3: (Omzet / Doelstelling omzet) * 100	Omzet totale verkooppak. (€)	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		
3	Financieel	Doelgeroep en Prijsstelling	Premium lidmaatschap upgrade	Deze prestatie-indicator meet de omzet die wordt gegenereerd door het upgraden van huidige lidmaatschappen naar het premium lidmaatschap.	3.1: Inzicht in aantal lidmaatschap upgrade per maand (Aantallen) 3.2: Inzicht in aantal lidmaatschap upgrade per maand t.a.v. doelstelling aantal lidmaatschap upgrade per maand. (Percentage)	Maand	3.1: Invoer aantal upgrade per periode 3.2: (Premium lidmaatschap upgrade / Doelstelling lidmaatschap upgrade) * 100	Aantal lidmaatschap upgrade per periode. (#) Doelstelling aantal upgrade per maand. (#)	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		
4	Financieel	Doelgeroep en Prijsstelling	Aantal verkochte maatschapsprogramma's	Deze prestatie-indicator meet het aantal verkochte maatschapsprogramma's inclusief de totale genererde omzet.	4.1: Inzicht in aantal verkochte maatschapsprogramma's per maand. 4.2: Totaal omzet van verkochte maatschapsprogramma's per maand. 4.3: Doelstelling aantal verkochte maatschapsprogramma's per maand.	Maand	4.1: Invoer aantal verkochte maatschapsprogramma's per periode (#) 4.2: Invoer omzet MWP per periode (€) 4.3: (Aantal verkochte maatschapsprogramma's / Doelstelling aantal verkochte maatschapsprogramma's) * 100	Aantal verkochte maatschapsprogramma's. (#)	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		
5	Financieel	Lidmaatschapsretentie	Ledenbehoud (%)	Deze prestatie-indicator geeft het percentage leden van dat gedurende een bepaalde periode is behouden. Een laag retentiepercentage duidt op een mogelijk probleem met klanttevredenheid of andere operationele kwesties.	5.1: Inzicht in percentage leden uit behouden per maand.	Maand	5.1: -(Actueel ledenbestand / Aantal nieuwe inschrijvingen) * 100	Member retention percentage. (%)	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		
6	Leren/Innovatie	Diversiteit in programma's	Gemiddelde aanwezigheid deelnemers	Deze prestatie-indicator meet het gemiddelde aantal deelnemers aan groepen of trainingen gedurende een bepaalde periode. Het geeft inzicht in de populariteit van specifieke lessen en helpt bij het plannen van het leertraject.	6.1: Inzicht in aantal deelnemers per categorie/lessen, groepen, en fitness. 6.2: Inzicht in aantal opgegeven lessen per categorie. 6.3: Inzicht in gemiddeld aantal deelnemers in les per categorie. 6.4: Inzicht in totaal aantal deelnemers aan alle lessen.	Maand	6.1: -(Totaal van aanwezigheid deelnemers groepen/lessen type A / Totaal aantal opgegeven groepen/lessen type A) 6.2: (Totaal van aanwezigheid deelnemers groepen/lessen type B / Totaal aantal opgegeven groepen/lessen type B) 6.3: (Totaal van aanwezigheid deelnemers groepen/lessen type C / Totaal aantal opgegeven groepen/lessen type C)	Aantal deelnemers yoga lessen. (#) Aantal opgegeven yoga lessen. (#) Aantal deelnemers groep fitness. (#) Aantal opgegeven groep fitness lessen. (#) Aantal deelnemers fitness. (#) Aantal opgegeven fitness lessen.	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		
7	Financieel	Doelgeroep en Prijsstelling	Ledenkosten	Deze prestatie-indicator meet de totale kosten die een bedrijf maakt bij het inkopen van goederen of diensten die nodig zijn voor de productie of verkoop van producten en diensten. (Fidatatum 0) Jan.	7.1: Inzicht in de totale ledenkosten per maand.	Maand	7.1: Invoer totale ledenkosten per periode.	Ledenkosten per maand huidige periode. (€)	Team Dashboard	Systeem X	Eigenaar A	Team		



## Stap 2: Definieer Formules en Berekeningen

Op basis van de vastgestelde prestatie-indicatoren bepalen we in stap 2 de formules die we gaan gebruiken om de prestatie-indicator te berekenen. Deze formules zullen vervolgens worden toegepast in de volgende stap om de diverse bronwerkbladen verder vorm te geven.

**Tabel 3: Prestatie-indicatoren inclusief formule**

ID	Prestatie-indicatoren naam	Formule
1	Aantal nieuwe inschrijvingen (#)	Invoer aantal nieuwe inschrijvingen per periode
	Doelrealisatie aantal nieuwe inschrijvingen (%)	$=(\text{Aantal nieuwe inschrijvingen} / \text{Doelstelling aantal nieuwe inschrijvingen}) * 100$
2	Aantal opzeggingen (dropouts) (#)	Invoer aantal opzeggingen per periode
	Doelrealisatie aantal opzeggingen (%)	$=(\text{Aantal opzeggingen} / \text{Doelstelling aantal opzeggingen}) * 100$
3	Actueel ledenbestand (#)	$=(\text{Huidige ledenbestand} + (\text{Aantal nieuwe inschrijvingen} - \text{Aantal opzeggingen}))$
	Churnrate (%) maandelijks verloop	$=(\text{Aantal opzeggingen} / \text{Actueel ledenbestand begin van de maand}) * 100$
4	Omzet shop	Invoer omzet per periode
	Doelrealisatie omzet shop (%)	$=(\text{Omzet shop} / \text{Doelstelling omzet shop}) * 100$
5	Premium lidmaatschap upgrades (#)	Invoer aantal upgrades per periode
	Doelrealisatie premium lidmaatschap upgrades (%)	$=(\text{Premium lidmaatschap upgrades} / \text{Doelstelling lidmaatschap upgraded}) * 100$

ID	Prestatie-indicatoren naam	Formule
6	Aantal verkochte maatwerkprogramma (MWP) & omzet MWP (€) en (#)	Invoer aantal verkochte maatwerkprogramma's per periode (#) Invoer omzet MWP per periode (€)
	Doelrealisatie aantal verkochte maatwerkprogramma's (%)	$= (\text{Aantal verkochte maatwerkprogramma's} / \text{Doelstelling aantal verkochte maatwerkprogramma's}) * 100$
7	Ledenbehoud (%)	$= (\text{Actueel ledenbestand} / \text{Aantal nieuwe inschrijvingen}) * 100$
8	Gemiddelde aanwezigheid deelnemers groepslessen A (#)	$= (\text{Totaal van aanwezigheid deelnemers groepslessen type A} / \text{Totaal aantal gegeven groepslessen type A})$
	Gemiddelde aanwezigheid deelnemers groepslessen B (#)	$= (\text{Totaal van aanwezigheid deelnemers groepslessen type B} / \text{Totaal aantal gegeven groepslessen type B})$
	Gemiddelde aanwezigheid deelnemers groepslessen C (#)	$= (\text{Totaal van aanwezigheid deelnemers groepslessen type C} / \text{Totaal aantal gegeven groepslessen type C})$
9	Totale inkoopkosten (€)	Invoer totale inkoopkosten per periode.
	Doelrealisatie totale inkoopkosten (%)	$= (\text{Totale inkoopkosten} / \text{Doelstelling inkoopkosten}) * 100$
10	Omzetdoelstelling versus daadwerkelijke omzet (€)	$= (\text{Totale omzet} / \text{Doelstelling totale omzet}) * 100$
11	Customer lifetime score (CLS) in dagen (#)	$= \text{Gemiddelde duur lidmaatschap in jaren} * 365 \text{ dagen/jaar}$
12	Gemiddelde omzet per klant (€)	$= (\text{Totale omzet} / \text{Actueel ledenbestand})$
13	Customer Lifetime value (CLV) (€)	<i>(Aangepaste formule op basis van specifieke berekening voor CLV) zie bijlage 3 voor uitgewerkt voorbeeld.</i>
14	Klantevredenheidsscore (Net Promotor Score) (#)	<i>(Aangepaste formule op basis van specifieke berekening voor NPS) zie bijlage 4 voor uitgewerkt voorbeeld.</i>

## **Stap 3: Ontwerpen en verzamelen van data (gegevens)**

### **3.1 Ontwerpen van de dataset:**

In ons praktijkvoorbeeld hebben we specifieke werkbladen gemaakt voor verschillende prestatie-indicatoren, waarop de benodigde gegevens kunnen worden verzameld. Het complete bestand bestaat uit 10 bronwerkbladen en bijbehorende grafiekwerkbladen. Door gebruik te maken van verschillende kleuren is het voor de gebruiker eenvoudig te zien welke cellen gevuld moeten worden en welke cellen automatisch worden berekend. Uiteraard kan dit volledig naar eigen inzicht verder worden uitgewerkt.

### **3.2 Verzamelen van data:**

De verschillende werkbladen worden periodiek gevuld met specifieke gegevens op basis van de gedefinieerde bronnen. Belangrijk is om hier binnen de organisatie wel afspraken over te maken en de juiste mensen verantwoordelijkheid maken om consistent de juiste data in te voeren.

## Screenshot 2: Bronbestand prestatie-indicator: Aantal nieuwe inschrijvingen

### 1. Aantal nieuwe inschrijvingen / Aantal opzeggingen / Ledenmutaties / Actueel ledenbestand

Maand	Jaar	Jaar	Rel	Jaar	Jaar	Rel	Rel	Rel	Rel
	Aantal nieuwe inschrijvingen	Doelstelling aantal nieuwe inschrijvingen	Doelrealisatie aantal nieuwe inschrijvingen (%)	Aantal opzeggingen	Doelstelling aantal opzeggingen	Doelrealisatie aantal opzeggingen (%)	Ledenmutatie	Actueel ledenbestand	Gherarete (%) Maandelijkse verandering
jan-23	50	50	100%	10	10	100%	40	1840	0.6%
feb-23	50	50	100%	10	10	100%	40	1880	2.2%
mrt-23	100	50	200%	9	10	90%	91	1971	4.8%
apr-23	50	50	100%	8	25	32%	42	2013	2.1%
mei-23	75	50	150%	7	25	28%	68	2081	3.4%
jun-23	50	50	100%	6	50	12%	44	2125	2.1%
jul-23	50	50	100%	5	25	20%	45	2170	2.1%
aug-23	50	50	100%	4	25	16%	46	2216	2.1%
sep-23	50	50	100%	3	25	12%	47	2263	2.1%
okt-23	50	50	100%	2	25	8%	48	2311	2.1%
nov-23	50	50	100%	1	25	4%	49	2360	2.1%
dec-23	50	50	100%	0	25	0%	50	2410	2.1%
jan-24	50	50	100%	0	25	0%	50	2460	2.1%
feb-24	75	50	150%	5	25	20%	70	2530	2.8%
mrt-24	75	50	150%	5	10	50%	70	2600	2.8%
apr-24	75	50	150%	5	10	50%	70	2670	2.7%
mei-24	75	50	150%	5	20	25%	70	2740	2.6%
jun-24	75	50	150%	5	20	25%	70	2810	2.6%
jul-24	75	50	150%	6	20	30%	69	2879	2.5%
aug-24	75	50	150%	6	20	30%	69	2948	2.4%
sep-24	75	50	150%	6	20	30%	69	3017	2.3%
okt-24	75	50	150%	6	20	30%	69	3086	2.3%
nov-24	75	50	150%	6	20	30%	69	3155	2.2%
dec-24	75	50	150%	6	20	30%	69	3224	2.2%

Relatieve afwijking op basis van bevestigende jaars. Daar gebreken in andere specifieke grafieken.

Jaar	Rel	Rel	Rel	Rel
	Aantal nieuwe inschrijvingen	Doelstelling totaal aantal nieuwe inschrijvingen	Doelrealisatie YTD	Totaal aantal opzeggingen
Totaal 20	675	600	113%	65
Totaal 20	875	600	146%	61

Jaar	Rel	Rel	Rel
	Totaal aantal opzeggingen	Leden bij aanvang	Gherarete (%) - Jaarlijks
2023	65	1800	4%
2024	61	2460	2%

Rel	Rel	
	Inschrijvingen 2022	Inschrijvingen 2023
Jan	50	50
Feb	50	75
Mar	100	75
Apr	50	75
May	75	75
Jun	50	75
Jul	50	75
Aug	50	75
Sep	50	75
Oct	50	75
Nov	50	75
Dec	50	75

## Stap 4: Ontwerp van het Dashboard

### 4.1 Layout en Structuur:

In het praktijkvoorbeeld zijn er twee afzonderlijke dashboards ontwikkeld. Het eerste dashboard bevat alle relevante informatie die gedeeld kan worden met het team. Het tweede dashboard bevat specifieke informatie wat alleen ingezien kan worden door het management.

### Screenshot 3: Team Dashboard

Mood Studios Performance Management Dashboard - Team																									
KSP	Indicatoren	Target	Sparkline grafiek	VTD	Maand performance												Kwartaal performance								
					Jan	Feb	Mrt	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4					
Marketing en promotie & Prijsstelling	Doelrealisatie aantal nieuwe inschrijvingen (%) - Dree 1	Green: 100% Read: 100%		113%	100%	100%	200%	100%	150%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	133%	117%	100%	100%	
		Aantal nieuwe inschrijvingen	675	50	50	100	50	75	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	200	175	150	150
	Doelstelling aantal nieuwe inschrijvingen	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	150	150	150	150	
Kwaliteit van dienstverlening	Churnrate (%) - Dree 1	Green: <3% Read: 3%		2.4%	2.2%	2.2%	4.8%	2.1%	3.4%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	3.1%	2.5%	2.1%	2.1%	
		Ledenomvatting	610	40	40	91	42	68	44	45	46	47	48	49	50	50	50	50	50	50	50	171	154	138	147
	Doelrealisatie aantal opzeggingen (%) - Dree 1	Green: <0.3% Read: 0.3%		2.3%	100%	100%	90%	32%	28%	12%	20%	16%	12%	8%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	97%	21%	16%	4%
Doelgraafbeleg & Prijsstelling	Doelrealisatie omzet (%) - Dree 2	Green: 100% Read: 100%		43%	100%	120%	30%	40%	10%	5%	1%	0%	25%	50%	60%	70%	0%	0%	0%	0%	83%	11%	9%	60%	
		Omzet (€)	181,100	10000	12000	3000	4000	1000	500	100	0	2500	5000	6000	7000	125,000	15,500	12,500	115,000	100,000	120,000	130,000	130,000	130,000	
	Doel Omzet (€)	1120,000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120,000	130,000	130,000	130,000	
Lidmaatschapsretentie	Premium lidmaatschap upgrader (%) - Dree 3	Green: 100% Read: 100%		3.4%	20%	40%	100%	100%	100%	60%	40%	20%	10%	0%	20%	10%	0%	0%	0%	0%	53%	87%	23%	10%	
		Premium lidmaatschap upgrader (€)	31	1	2	5	5	5	3	4	2	1	0	2	1	0	2	1	0	0	0	9	12	7	3
	Doelrealisatie aantal verkachte MWPS (%) - Dree 4	Green: 100% Read: 100%		52%	10%	20%	30%	40%	100%	100%	70%	80%	50%	20%	50%	50%	50%	0%	0%	0%	20%	80%	67%	40%	
Leren & Innovatie	Ledenbehoud (%) - Dree 5	Green: 1% Read: 1%		N.v.t.	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
		Aantal leden	42	1	2	3	4	10	10	7	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	6	24	20	12
	Gemiddeld aantal deelnemers yoga lessen (€) - Dree 6	Green: 10 personen Read: 10 personen		5	5	5	3	2	8	8	13	5	8	4	5	6	0	0	0	0	0	4	5	8	5
Leren & Innovatie	Gemiddeld aantal deelnemers groepfitness (€) - Dree 6	Green: 10 personen Read: 10 personen		7	9	12	7	9	7	6	4	5	13	15	7	7	0	0	0	0	0	9	6	8	8
		Aantal deelnemers groepfitness	387	35	35	35	36	37	36	25	24	26	30	33	35	105	109	75	95	95	12	17	9	12	
	Gemiddeld aantal deelnemers fitness (€) - Dree 6	Green: 10 personen Read: 10 personen		6	5	9	11	5	1	10	16	5	3	2	0	1	0	0	0	0	0	3	5	8	1
Lidmaatschapsretentie	Customer Lifetime score (CLS) - Dree 7	Green: 1 jaar Read: 1 jaar		N.v.t.	2022	2023	2024	2025													N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
		CLS gemiddeld aantal jaren lidmaatschap	No data		2	4																N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
	Klanttevredenheid score (Net Promoter Score) - Dree 8	Green: >0 Read: 0		N.v.t.																					
Leren & Innovatie	Klanttevredenheid score (Net Promoter Score) - Dree 8	Green: >0 Read: 0		N.v.t.																					
		Klanttevredenheid score (Net Promoter Score)		15	44	45	165																		



## Screenshot 4: Directie Dashboard

Mood Studios Performance Management Dashboard - Directie																				
KSF	Indicatoren	Target	Sparkline grafiek	YTD	Maand performance												Kwartaal performance			
					Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4
Financieel beheer	Doelstelling totale inkoopkosten (%) - Bron 7	Groen >100%		56%	25%	20%	50%	20%	20%	120%	150%	180%	10%	10%	20%	45%	32%	53%	113%	25%
		Rood <100%																		
	Totale inkoopkosten	€ 6700	€ 250	€ 200	€ 500	€ 200	€ 200	€ 1.200	€ 1.500	€ 1.800	€ 100	€ 100	€ 200	€ 450	950	1600	3400	750		
	Doelstelling totale inkoopkosten	€ 12000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Gemiddelde omzet per klant (€) - Bron 9	Groen >0		€ 20.11	€ 27.17	€ 28.72	€ 18.77	€ 16.39	€ 10.57	€ 25.41	€ 13.36	€ 21.12	€ 13.61	€ 28.56	€ 20.76	€ 18.26	€ 24.78	€ 17.53	€ 16.03	€ 22.45	
	Rood <0																			
	Totale omzet	€ 515.600	€ 50.000	€ 54.000	€ 37.000	€ 33.000	€ 22.000	€ 54.000	€ 29.000	€ 46.800	€ 30.800	€ 66.000	€ 49.000	€ 44.000	141000	109000	106600	159000		
Actueel ledenbestand	25640	1840	1880	1971	2013	2081	2125	2170	2216	2263	2311	2360	2410	5691	6119	6649	7081			
Prijsstelling	Omzetdoelstelling versus daadwerkelijke omzet (€) - Bron 8	Groen >100%		58%	125%	100%	20%	50%	75%	60%	125%	25%	1%	0%	13%	105%	82%	62%	50%	39%
		Rood <100%																		
	Totale omzet	€ 139.765	25000	20000	4000	10000	15000	12000	25000	5000	200	10	2555	21000	49000	37000	30200	23565		
Doelstelling totale omzet	€ 240.000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Lidmaatschapsretentie	Customer Lifetime Value (CLV) - omzet per lid per jaar - Bron 3	Inzicht		N.v.t.	2023	2024	2025	2026												
					€ 20	€ 2														

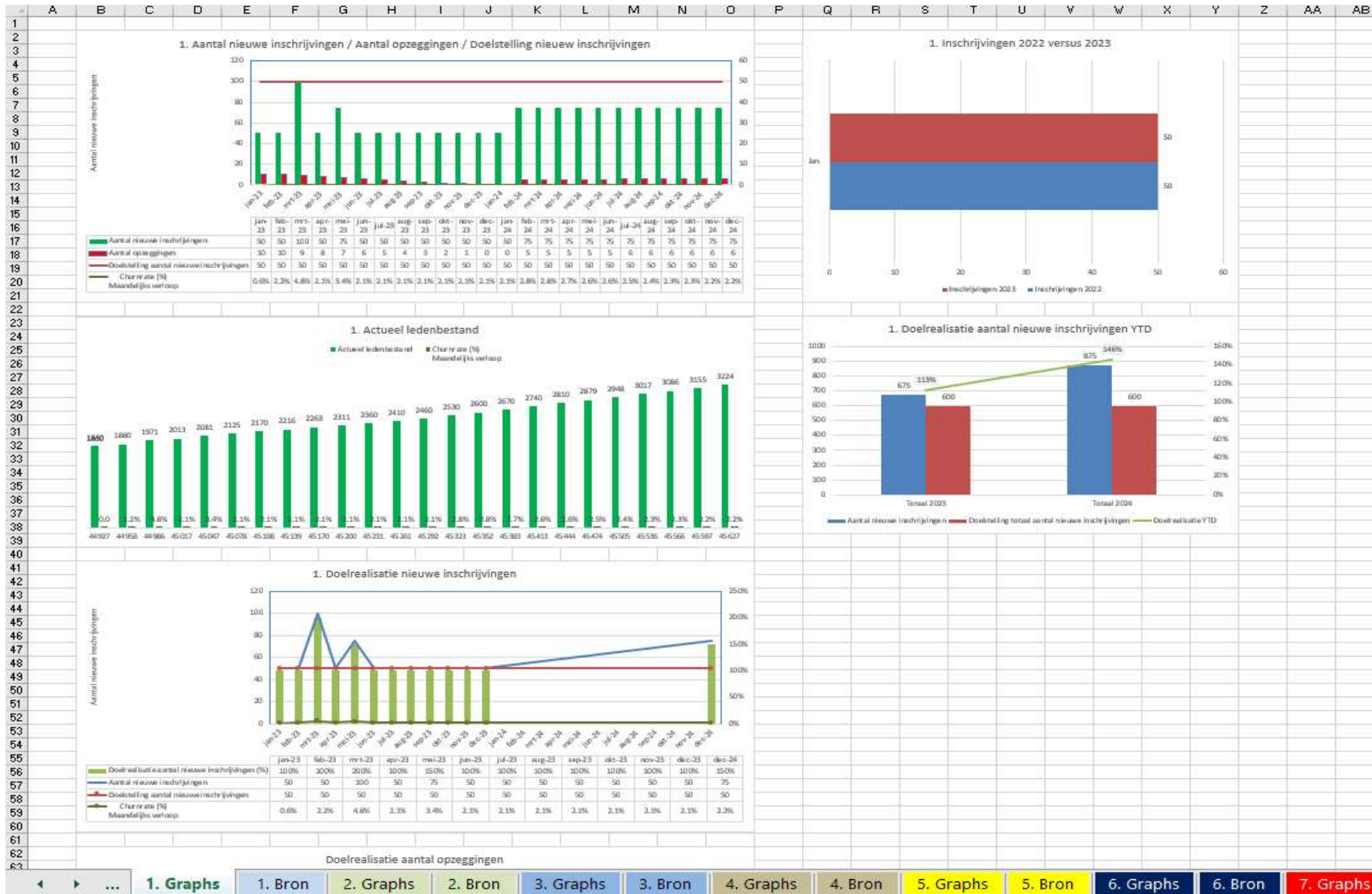
### 4.2 Automatiseren van Berekeningen:

Waar mogelijk zijn berekeningen geautomatiseerd om de data-invoer te beperken. Formules zijn gebruikt om berekeningen te maken in de bron werkbladen. De twee dashboards (Team Dashboard en Directie Dashboard) worden volledig automatisch gevuld op basis van de invoer in de bron werkbladen.

### 4.3 Grafische Elementen:

Met behulp van Excel-functionaliteiten worden automatisch grafieken gegenereerd op basis van de ingevoerde data in de bronwerkbladen. Voorbeelden van grafieken beschikbaar in de zogenoemde 'Graphs' werkbladen.

# Screenshot 5: Voorbeeld grafieken m.b.t. aantal nieuwe inschrijvingen





#### **4.4 Interactiviteit:**

Waar mogelijk kan de data-invoer verder worden vereenvoudigd door gebruik te maken van drop-downvelden.

#### **Stap 5: Gegevensvalidatie en Controle**

Een belangrijke, vaak over het hoofd geziene, activiteit is het grondig testen en controleren van de werkbladen om er zeker van te zijn dat de configuratie (bijv. formules, cel eigenschappen) voldoet aan de eisen en wensen zoals vastgelegd in het werkblad 'Details Prestatie-indicatoren'.

#### **Stap 6: Gebruikerstraining**

Bij het opstellen van de gebruikerstraining is het van belang om te kijken naar de rol van de toekomstige gebruikers en vooraf de aanwezige basiskennis van Excel in kaart te brengen. Onderwerpen die in een gebruikerstraining zeker besproken dienen worden zijn:

1. Navigeren door de Excel-toepassing.
2. Basisinvoer en -bewerkingen uitvoeren.
3. Grafieken en rapporten genereren.

Voor dit praktijkvoorbeeld hebben we geen gebruikerstraining ontwikkeld.

#### **Stap 7: Toegangscontrole**

In het voorbeeld in onze praktijk hebben we alle werkbladen beveiligd met een wachtwoord. Gebruikers met toegang tot het bestand hebben de mogelijkheid om de invoervelden aan te passen. Indien een gebruiker probeert een cel te wijzigen die vergrendeld is, verschijnt er een foutmelding.

## Stap 8: Documentatie en Onderhoud

Het bestand bevat aanvullende werkbladen die belangrijk zijn ter ondersteuning en onderhoud.

**Tabel 4: Overzicht overige werkbladen Prestatie-Indicatoren Performance Dashboard**

Werkblad	Beschrijving
Lees mij	Het "Lees mij"-werkblad fungeert als een handleiding of inleidend document voor gebruikers. Het bevat instructies, richtlijnen en mogelijk belangrijke opmerkingen met betrekking tot het Pi-dashboard. Dit werkblad biedt gebruikers context en helpt hen het dashboard effectief te gebruiken.
Definities	Het werkblad "Definities" bevat verklaringen en definities van de gebruikte termen en afkortingen in het KPI-dashboard. Het is bedoeld om mogelijke verwarring te voorkomen en zorgt ervoor dat alle gebruikers een uniform begrip hebben van de Pi's en andere gerelateerde termen.
Versiebeheer	Het werkblad "Versiebeheer" houdt een overzicht bij van de verschillende versies van het KPI-dashboard. Hierin worden wijzigingen, updates en datums van elke versie gedocumenteerd. Dit helpt bij het bijhouden van de evolutie van het dashboard en zorgt ervoor dat gebruikers altijd toegang hebben tot de meest recente versie.

## Wat is datagestuurd werken?

Datagestuurd werken is een benadering waarbij organisaties beslissingen nemen en acties ondernemen op basis van analyse en interpretatie van relevante gegevens. Voordelen van datagestuurd werken omvatten het vermogen om objectievere beslissingen te nemen, operationele efficiëntie te verhogen, risico's te verminderen en innovatie te stimuleren.

Het proces van datagestuurd werken omvat het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens om beter geïnformeerde beslissingen te nemen en efficiëntere strategieën te ontwikkelen. Hier zijn enkele kernaspecten van datagestuurd werken:

1. **Gegevensverzameling:** Het begint met het verzamelen van relevante gegevens uit diverse bronnen, waaronder interne systemen, externe databases, enquêtes, sociale media en meer.
2. **Gegevensopslag en beheer:** Zodra de gegevens zijn verzameld, worden ze opgeslagen en beheerd op een manier die gemakkelijke toegang en analyse mogelijk maakt.
3. **Gegevensanalyse:** Organisaties gebruiken verschillende analysetechnieken om patronen, trends en inzichten te identificeren in de verzamelde gegevens.
4. **Inzicht en Interpretatie:** Het verkregen inzicht uit de analyse wordt geïnterpreteerd en vertaald naar bruikbare informatie voor besluitvorming.
5. **Besluitvorming:** Op basis van de verkregen inzichten worden beslissingen genomen en strategieën ontwikkeld om de prestaties te verbeteren, problemen op te lossen of doelstellingen te bereiken.
6. **Continue verbetering:** Datagestuurd werken omvat een cyclisch proces waarbij de resultaten van genomen beslissingen worden geëvalueerd. Op basis van die evaluatie worden aanpassingen gemaakt om voortdurende verbeteringen te stimuleren.

## **Integratie van kunstmatige intelligentie (Artificiële Intelligentie)**

Bij het streven naar datagestuurd werken in het MKB, is het natuurlijk om aandacht te besteden aan de mogelijke integratie van kunstmatige intelligentie (AI). Vanwege de snelle opeenvolging van ontwikkelingen is de integratie van op AI gebaseerde toepassingen binnen MKB-bedrijven een logische stap die zich zal voordoen. Voordat een organisatie echter stappen onderneemt op dit gebied, is het cruciaal om weloverwogen keuzes te maken en passende voorzorgsmaatregelen te treffen.

Het implementeren van AI-toepassingen brengt diverse uitdagingen en aandachtspunten met zich mee, waarbij het van groot belang is ethische, juridische en sociale overwegingen in overweging te nemen. Hier zijn enkele kernpunten die relevant zijn voor MKB-bedrijven:

### **1. Privacy en gegevensbescherming:**

- Zorg ervoor dat persoonlijke gegevens van klanten en werknemers adequaat worden beschermd.
- Implementeer strikte beveiligingsmaatregelen om ongeoorloofde toegang tot gevoelige informatie te voorkomen.

### **2. Transparantie en uitlegbaarheid:**

- Zorg voor transparantie in de besluitvormingsprocessen van AI-systemen, zodat gebruikers begrijpen hoe conclusies worden getrokken.
- Maak de besluitvormingslogica begrijpelijk, vooral wanneer deze impact heeft op de bedrijfsprocessen.

### **3. Bias en discriminatie:**

- Voorkom dat AI-systemen vooroordelen en discriminatie bevorderen. Regelmatige monitoring en evaluatie zijn nodig om dit te waarborgen.
- Neem maatregelen om bewuste of onbewuste vooroordelen in de trainingsdata en algoritmes te minimaliseren.
- 

### **4. Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid:**

- Definieer duidelijk wie verantwoordelijk is voor de resultaten en beslissingen van AI-systemen.

- Bepaal aansprakelijkheidskwesties en deel verantwoordelijkheid tussen mensen en AI-systemen op een passende manier.

#### **5. Menselijke betrokkenheid:**

- Behoud de menselijke betrokkenheid in de bedrijfsprocessen. AI moet een ondersteunende rol spelen en niet de plaats innemen van menselijke interactie en zorg.

#### **6. Inclusiviteit:**

- Zorg ervoor dat AI-systemen rekening houden met diversiteit en verschillende achtergronden van klanten en werknemers.
- Vermijd situaties waarin bepaalde groepen worden benadeeld door het gebruik van AI.

#### **7. Continue evaluatie:**

- Evalueer regelmatig de effectiviteit en nauwkeurigheid van de AI-toepassingen en pas ze aan op basis van feedback en veranderende behoeften in het MKB.

#### **8. Training en bewustwording:**

- Zorg voor training van medewerkers in het MKB over het gebruik en de beperkingen van AI.
- Creëer bewustwording over ethische kwesties en moedig een kritische benadering aan bij het gebruik van AI.

#### **9. Toestemming en betrokkenheid van belanghebbenden:**

- Verzeker je ervan dat belanghebbenden betrokken zijn bij beslissingen over het gebruik van AI en dat hun toestemming is verkregen wanneer dat nodig is.

#### **10. Wet- en regelgeving:**

- Houd rekening met de bestaande wet- en regelgeving met betrekking tot privacy, gegevensbescherming en rechten van werknemers bij de implementatie van AI binnen het MKB.

## Bijlage 1: Strategische thema's

Strategische thema's voor een sportschool zijn overkoepelende onderwerpen of focusgebieden die de richting en prioriteiten van de organisatie bepalen om haar strategische doelstellingen te bereiken.

Deze thema's vertegenwoordigen de belangrijkste gebieden waarop de sportschool zich wil concentreren om haar missie en visie te realiseren. Het identificeren en effectief aanpakken van strategische thema's helpt een sportschool bij het sturen van haar activiteiten en het behalen van langetermijndoelstellingen.

Strategische thema's	Beschrijving
Duurzaam ondernemen	Duurzaam ondernemen verwijst naar het integreren van milieubewuste, sociale en economische overwegingen in de bedrijfsvoering om op lange termijn positieve impact te genereren, zowel voor het bedrijf als voor de samenleving.
Interne processen	Interne processen omvatten de systemen, procedures en activiteiten binnen een organisatie die gericht zijn op het efficiënt en effectief realiseren van doelstellingen. Het optimaliseren van interne processen leidt tot verbeterde operationele prestaties.
Stakeholders	Stakeholders zijn individuen, groepen of entiteiten die invloed hebben op of beïnvloed worden door de activiteiten en prestaties van een organisatie. Effectief stakeholdermanagement is cruciaal voor het behouden van positieve relaties en het bevorderen van wederzijdse belangen.
Financieel	Het financiële thema richt zich op het beheer van de financiële aspecten van een organisatie, waaronder budgettering, financiële rapportage, risicobeheer en het streven naar winstgevendheid en duurzame financiële groei.
Leren & innovatie	Leren en innovatie omvatten de inspanningen van een organisatie om continu te leren, zich aan te passen aan veranderingen en creatieve oplossingen te ontwikkelen. Dit thema benadrukt de waarde van voortdurende verbetering en vernieuwing om concurrentievoordeel te behouden.

## Bijlage 2: Kritische succesfactoren sportschool

De kritische succesfactoren voor een sportschool kunnen variëren afhankelijk van verschillende factoren, waaronder de locatie, doelgroep, concurrentie en managementpraktijken. Hier zijn echter enkele algemene kritische succesfactoren die vaak van belang zijn voor sportscholen:

1. **Locatie:** Een gunstige locatie is cruciaal. Een sportschool moet gemakkelijk bereikbaar zijn voor de doelgroep. Nabijheid tot woonwijken, bedrijventerreinen of scholen kan belangrijk zijn.
2. **Doelgroepbegrip:** Het begrijpen van de behoeften en voorkeuren van de doelgroep is essentieel. Dit stelt de sportschool in staat om relevante diensten, programma's en faciliteiten aan te bieden.
3. **Kwaliteit van dienstverlening:** Het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten en faciliteiten is een van de belangrijkste succesfactoren. Dit omvat goed opgeleide instructeurs, schone en goed onderhouden apparatuur en een vriendelijke sfeer.
4. **Diversiteit in programma's:** Het aanbieden van een breed scala aan fitnessprogramma's en activiteiten kan helpen om een breder publiek aan te trekken. Dit kan onder andere groepslessen, individuele training, specifieke sportprogramma's en wellnessdiensten omvatten.
5. **Prijsstelling:** Het vaststellen van een redelijke en concurrerende prijsstructuur is belangrijk. De prijs moet in overeenstemming zijn met de geboden waarde en concurrentie in de omgeving.
6. **Marketing en promotie:** Effectieve marketing en promotie zijn essentieel om de sportschool bekend te maken bij potentiële klanten. Dit omvat online marketing, lokale promoties en mogelijk zelfs samenwerkingen met bedrijven of evenementen.
7. **Lidmaatschapsretentie:** Het behouden van leden is net zo belangrijk als het aantrekken van nieuwe leden. Het opzetten van programma's voor lidmaatschapsbehoud, het bieden van beloningen en het creëren van een gemeenschapsgevoel kunnen helpen.
8. **Technologie-integratie:** Het gebruik van technologie, zoals fitness-apps, online reserveringssystemen en monitoring van fitnessdoelen, kan de klantenervaring verbeteren en de betrokkenheid vergroten.



9. **Klantenservice:** Een uitstekende klantenservice kan het verschil maken. Het snel reageren op vragen of klachten en het zorgen voor een positieve interactie met klanten kan de tevredenheid verhogen.
10. **Financieel beheer:** Een gezond financieel beheer is van cruciaal belang. Dit omvat het beheer van operationele kosten, investeringen in faciliteiten en apparatuur, en het handhaven van financiële stabiliteit.

Het is belangrijk op te merken dat de sportschoolindustrie dynamisch is, en het is van vitaal belang voor eigenaren en managers om zich aan te passen aan veranderende trends en behoeften van de markt. Het regelmatig evalueren en aanpassen van de strategieën is nodig voor langdurig succes.

## **Bijlage 3: De cruciale rol van strategie en kritische succesfactoren voor het MKB**

In de dynamische wereld van het MKB (Midden- en Kleinbedrijf) vormen strategieën en kritische succesfactoren (KSF) essentiële pijlers voor succes en groei.

### **Waarom Strategieën voor het MKB?**

Strategieën zijn als de routekaart die een bedrijf op koers houdt te midden van talloze zakelijke uitdagingen. Voor het MKB, dat vaak wendbaarheid en snel aanpassingsvermogen nodig heeft, fungeren strategieën als kompaspunten die de weg wijzen naar langetermijndoelen. Ze helpen bij het identificeren van kansen, het omgaan met bedreigingen en het bouwen van een samenhangende visie voor de toekomst.

### **De Rol van Kritische Succesfactoren (KSF) in het MKB**

Kritische succesfactoren zijn de specifieke elementen die doorslaggevend zijn voor het behalen van succesvolle resultaten binnen een organisatie. Voor het MKB kunnen deze factoren variëren, maar ze zijn vaak gericht op zaken als klanttevredenheid, operationele efficiëntie en innovatie. Het identificeren en begrijpen van deze KSF stelt MKB-bedrijven in staat zich te concentreren op wat echt van belang is voor hun prestaties.

### **De Onderlinge Relatie**

De relatie tussen strategische thema's en kritische succesfactoren is als een symbiose die het MKB energie en richting geeft. Strategische thema's, zoals uitgezet in de bedrijfsstrategie, omvatten de overkoepelende doelen en richtlijnen. Binnen deze thema's worden specifieke KSF geïdentificeerd als de drijvende krachten achter het bereiken van strategische doelstellingen.

Een voorbeeld kan zijn dat het strategische thema 'klanttevredenheid' wordt ondersteund door KSF zoals snelle respons op klantvragen, gepersonaliseerde dienstverlening en kwaliteitsproducten. Deze KSF zijn dan de concrete actiepunten die binnen het bredere strategische kader moeten worden aangepakt om het beoogde succes te behalen.

In essentie vormen strategieën en kritische succesfactoren een synergetisch duo voor het MKB. Ze bieden richting en identificeren de specifieke hefboomen die nodig zijn voor effectieve groei en concurrentievoordeel. Het is daarom van vitaal belang voor MKB-ondernemingen om niet alleen strategieën te formuleren, maar ook de cruciale succesfactoren te begrijpen en te koesteren die hen onderscheiden en naar nieuwe hoogten stuwten.

## Bijlage 4: Rekenvoorbeeld CLV berekening

De Customer Lifetime Value (CLV) voor een sportschool is de totale verwachte omzet die een klant gedurende hun hele relatie met de sportschool zal genereren. Het berekenen van de CLV is van cruciaal belang omdat het inzicht geeft in de langetermijnwaarde van een klant voor de sportschool. Hier is een algemene formule voor het berekenen van de Customer Lifetime Value:  

$$CLV = (\text{Gemiddelde Jaarlijkse besteding per klant}) \times (\text{Gemiddeld Aantal jaren dat een klant blijft})$$

Hier zijn de stappen om de Customer Lifetime Value voor een sportschool te berekenen:

### 1. Bepaal de Gemiddelde Jaarlijkse Besteding per Klant:

- Dit omvat alle inkomsten die een klant jaarlijks genereert voor de sportschool, inclusief het lidmaatschap, eventuele extra diensten, en de aankoop van producten.

Gemiddelde Jaarlijkse besteding per klant =  $\frac{\text{Totaal Jaarlijkse inkomsten}}{\text{Aantal klanten}}$

### 2. Bepaal het Gemiddeld Aantal Jaren dat een Klant Blijft:

- Dit is de gemiddelde tijd dat een klant lid blijft van de sportschool. Het kan worden berekend door het omgekeerde van het gemiddelde churnpercentage (1 minus het churnpercentage).

Gemiddeld Aantal Jaren dat een klant blijft =  $1 / \text{churnpercentage}$

- Het churnpercentage is het percentage klanten dat de sportschool verlaat binnen een bepaalde periode.

### 3. Bereken de CLV:

- Vermenigvuldig het gemiddelde jaarlijkse bedrag per klant met het gemiddelde aantal jaren dat een klant blijft.

$CLV = \text{Gemiddelde jaarlijkse besteding per klant} \times \text{Gemiddeld Aantal jaren dat een klant blijft}$

Deze formule geeft een schatting van de totale verwachte waarde die een klant gedurende hun hele relatie met de sportschool zal genereren. Het is belangrijk op te merken dat dit een voorspellende maatstaf is en dat het noodzakelijk is om deze regelmatig bij te werken en aan te passen aan veranderende omstandigheden en klantgedrag.

Rekenvoorbeeld:

Stel dat we de volgende gegevens hebben:

- Gemiddelde jaarlijkse besteding per klant: €500
- Churnpercentage (percentage klanten dat vertrekt): 10%

Laten we nu de CLV berekenen:

**1. Bepaal de Gemiddelde Jaarlijkse Besteding per Klant:**

*GemiddeldeJaarlijkseBestedingperKlant=€500*

**2. Bepaal het Gemiddeld Aantal Jaren dat een Klant Blijft:**

*Churnpercentage=10%*

*GemiddeldAantalJarendateenKlantBlijft= 1 / 0,10 =10jaar*

**3. Bereken de CLV:**

*CLV=GemiddeldeJaarlijkseBestedingperKlant×GemiddeldAantalJarendate  
enKlantBlijft CLV=€500×10=€5000*

In dit voorbeeld is de Customer Lifetime Value voor een klant in deze sportschool €5000. Dit betekent dat de sportschool, op basis van de gegeven aannames, kan verwachten dat een gemiddelde klant gedurende hun hele lidmaatschap €5000 aan inkomsten zal genereren. Het is belangrijk om op te merken dat dit een vereenvoudigd voorbeeld is en dat in de praktijk de CLV kan worden beïnvloed door verschillende factoren, zoals marketinginspanningen, klantenservice en veranderingen in klantgedrag.

## Bijlage 5: Rekenvoorbeeld NPS berekening

NPS staat voor Net Promoter Score en is een meetinstrument dat wordt gebruikt om de klantloyaliteit en de algehele klanttevredenheid met een bedrijf of merk te meten. Het is ontwikkeld door Fred Reichheld, Bain & Company en Satmetrix, en het wordt wereldwijd veel gebruikt als een eenvoudige maar effectieve maatstaf voor klantloyaliteit.

De Net Promoter Score wordt meestal gemeten door één simpele vraag te stellen aan klanten:

"Op een schaal van 0 tot 10, in hoeverre zou u ons aanbevelen aan vrienden of collega's?"

Op basis van hun antwoorden worden klanten in drie categorieën ingedeeld:

1. **Promotors (9-10):** Klanten die antwoorden met 9 of 10 zijn zeer tevreden en waarschijnlijk loyale voorstanders van het bedrijf. Ze zijn waarschijnlijk bereid het bedrijf aan anderen aan te bevelen.
2. **Passives (7-8):** Klanten die antwoorden met 7 of 8 zijn tevreden, maar niet extreem enthousiast. Ze zijn minder waarschijnlijk om het bedrijf actief aan te bevelen en kunnen gemakkelijk overstappen naar de concurrentie.
3. **Detractors (0-6):** Klanten die antwoorden met 0 tot 6 zijn ontevreden en hebben mogelijk negatieve ervaringen gehad. Ze zijn minder waarschijnlijk om het bedrijf aan te bevelen en kunnen negatieve mond-tot-mondreclame verspreiden.

De Net Promoter Score zelf wordt berekend door het percentage Detractors af te trekken van het percentage Promotors. De score kan variëren van -100 tot +100. Een positieve score geeft aan dat er meer voorstanders dan tegenstanders zijn, terwijl een negatieve score suggereert dat er meer tegenstanders dan voorstanders zijn.

De kracht van de NPS ligt in zijn eenvoud en het vermogen om snel inzicht te geven in de algehele klanttevredenheid en loyaliteit. Bedrijven gebruiken de NPS om feedback van klanten te verzamelen, verbeteringen aan te brengen in hun producten of diensten en klantgerichtheid te stimuleren.

### Rekenvoorbeeld NPS

Stel je voor dat je een enquête hebt afgenomen bij 100 klanten en hen hebt gevraagd hoe waarschijnlijk het is dat ze je bedrijf zouden aanbevelen op een schaal van 0 tot 10.

Laten we zeggen dat de resultaten als volgt zijn:

- Promotors (score 9-10): 60 klanten
- Passives (score 7-8): 25 klanten
- Detractors (score 0-6): 15 klanten

Om de NPS te berekenen, volg je deze stappen:

Stap 1: Bereken het percentage promotors:

$(\text{Aantal Promotors} / \text{Totaal aantal}) \times 100$

$60/100 \times 100 = 60\%$

Stap 2: Bereken percentage detractors:

$(\text{Aantal detractors} / \text{Totaal aantal}) \times 100$

Stap 3: Bereken de Net Promotor Score:

$\text{Percentage Promotors} - \text{Percentage Detractors} = \text{NPS}$

$60\% - 15\% = 45$

In dit geval is de Net Promoter Score dus +45. Een positieve NPS geeft aan dat er meer voorstanders dan tegenstanders zijn. Een score boven de 0 wordt over het algemeen als goed beschouwd, en hogere scores duiden op een sterke klantloyaliteit en positieve aanbevelingen.

Het is belangrijk op te merken dat de NPS een relatieve maatstaf is, en de interpretatie kan variëren afhankelijk van de branche en de normen in die branche. Een positieve score betekent niet noodzakelijkerwijs dat alles perfect is, maar het geeft aan dat er een overwicht aan positieve feedback is.

## **Over Adviesbureau Levenskunst**

Visie van Adviesbureau Levenskunst:

Bij Adviesbureau Levenskunst geloven we in de ongekende kracht die schuilt in individuele talenten. Onze visie reikt verder dan conventioneel advies; we streven naar het ontsluiten van potentieel en het creëren van diepgaande inzichten die een bron van vernieuwing vormen.

### **Onze Missie:**

Wij zijn toegewijd aan het bevrijden van creativiteit, het inspireren van groei en het stimuleren van persoonlijk succes, zowel binnen organisaties als in het leven van individuen.

### **Onze Diensten:**

Onze veelzijdige dienstverlening, toegankelijk via [detalentengids.nl](http://detalentengids.nl), wordt gedreven door de overtuiging dat op afstand werken niet alleen efficiëntie bevordert, maar ook de mogelijkheid biedt om op maat gemaakte oplossingen te bieden die naadloos aansluiten op de unieke behoeften van onze klanten.

### **Voor Organisaties:**

Wij zijn pioniers in het verstrekken van advies op maat, voorzien van concrete actieplannen die direct toepasbaar zijn. Onze online consultaties, beschikbaar tegen betaling, bieden organisaties een diepgaande ondersteuning voor hun specifieke uitdagingen.

### **Voor Particulieren:**

Onze betaalde diensten voor particulieren, waaronder het Talentenpaspoort & Gedragkompas, worden geleverd met de belofte om individuen te begeleiden bij het ontdekken van hun ware potentieel. Daarnaast bieden we gratis workshops zoals "Pen, Papier, Plakband" om persoonlijke ontwikkeling toegankelijk te maken voor een breder publiek.

## Voordelen van Samenwerken met Adviesbureau Levenskunst:

- Direct Toepasbaar: Onze adviezen komen niet alleen met inzichten, maar ook met concrete actieplannen, waardoor organisaties direct stappen kunnen zetten.
- Flexibiliteit: Onze diensten zijn volledig remote, wat niet alleen efficiëntie bevordert maar ook de mogelijkheid biedt om klanten over de hele wereld te bedienen.
- Netwerkuitbreiding: Klanten die gebruikmaken van ons gratis advies dragen bij aan de groei van ons netwerk, wat de deur opent naar mogelijke toekomstige betaalde adviesopdrachten.
- Persoonlijke Ontwikkeling: Particulieren ervaren begeleiding bij het ontdekken van hun talenten en het realiseren van persoonlijke doelen via onze cursus "Pen, Papier, Plakband."
- Toekomstperspectief:

Ons streven is naar voortdurende groei, niet alleen in termen van dienstverlening maar ook in de uitbreiding van ons netwerk. Door voortdurende waarde toe te voegen aan organisaties en particulieren, willen we een positieve en blijvende impact hebben op hun groei en ontwikkeling.

Adviesbureau Levenskunst – Ontdek de kracht van vernieuwing, groei en persoonlijk succes. Neem vandaag nog contact op en ervaar wat wij voor jouw organisatie of persoonlijke ontwikkeling kunnen betekenen!

Met vriendelijke groet,

Bas Michielsen

Telefoon: +31 (6) 25 180 542

Email: [info@detalentengids.nl](mailto:info@detalentengids.nl)



## Disclaimer

Dit adviesrapport is uitsluitend bedoeld voor informatieve doeleinden en biedt algemene richtlijnen op basis van beschikbare gegevens en expertise op het moment van publicatie. Houd rekening met de volgende punten bij het gebruik van dit rapport:

1. Algemeen karakter:

Dit rapport heeft een algemeen karakter en is mogelijk niet volledig afgestemd op de specifieke omstandigheden van uw situatie.

2. Veranderende omstandigheden:

Omdat zakelijke omstandigheden en regelgeving voortdurend veranderen, kan de informatie in dit rapport verouderen. Het is raadzaam om de relevantie van de adviezen te verifiëren in overeenstemming met de actuele situatie.

3. Geen vervanging van professioneel advies:

Dit rapport vervangt niet het advies van gekwalificeerde professionals, zoals juridisch, financieel of zakelijk adviseurs. Het is raadzaam om altijd gespecialiseerd advies in te winnen voordat belangrijke beslissingen worden genomen.

4. Eigen verantwoordelijkheid:

Het gebruik van de informatie in dit rapport is geheel op eigen risico. De auteurs en uitgevers zijn niet aansprakelijk voor eventuele schade of verliezen die voortvloeien uit het directe of indirecte gebruik van de verstrekte informatie.

5. Aanpassingen noodzakelijk:

Afhankelijk van uw specifieke situatie kunnen aanpassingen aan de voorgestelde adviezen nodig zijn. Zorg ervoor dat u de adviezen aanpast aan de unieke kenmerken en behoeften van uw onderneming.

6. Intellectueel eigendom:

Creative commons:

CC BY-SA 4.0 AKTE

Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal

Door het gebruik van dit rapport erkent u deze disclaimer en gaat u akkoord met de voorwaarden die hierin zijn uiteengezet. Raadpleeg gekwalificeerde professionals voor advies op maat voor uw specifieke situatie.