

# Handleiding KPI-model

Sociaal Werk Nederland

Versie najaar 2022

Dit document  
wordt binnenkort  
vernieuwd!



**Sociaal  
Werk**  
Nederland



# Inhoud

1. Inleiding
2. Wat is een KPI?
3. Hoe werkt het KPI-model van Sociaal Werk Nederland?
  - Bibliotheekmodel
  - Drie KPI-lagen
    1. Impact KPI's
    2. Activiteiten KPI's
    3. Kwaliteit KPI's
  - KPI's als gespreksinstrument en niet als afrekenmethode
4. Hoe start je met het KPI-model van Sociaal Werk Nederland?
  - Stap 1: Bepaal de scope
  - Stap 2: Stel meetbare impact KPI's vast
  - Stap 3: Koppel impact KPI's aan de andere KPI's
  - Stap 4: Regel de registratie
  - Stap 5: Meet de KPI's
  - Stap 6: Evalueer
5. Tips



## 1. Inleiding

Dit is een handleiding voor het KPI-model van Sociaal Werk Nederland. Na een korte uitleg over wat een KPI is, lees je hoe het model werkt, en hoe je ermee aan de slag kunt.

## 2. Wat is een KPI?

KPI's zijn de kilometerpaaltjes op weg naar succes. De afkorting staat voor Key Performance Indicator. Of in het Nederlands: kritieke prestatie-indicator. KPI's worden dus gebruikt om prestaties (ten opzichte van een bepaald doel) te meten. Je houdt ze in de gaten om te zien wat in je organisatie goed of minder goed gaat.

Een goede KPI maken, vraagt om duidelijk omschreven doelen. En je moet weten welke processen effect hebben op je doelen. Voor elk doel maak je één of meer KPI's. Zo meet je de prestaties en kun je bijsturen.

KPI's zijn er in allerlei soorten en maten. Ze kunnen kwantitatief zijn, maar ook kwalitatief. Een goede KPI is volgens de SMART-methode gemaakt. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realiseerbaar en Tijdgebonden. Je KPI's zijn dus duidelijk en concreet.

## 3. Hoe werkt het KPI-model van Sociaal Werk Nederland?

### **Kies je KPI's uit onze bibliotheek**

Het KPI-model van Sociaal Werk Nederland is een bibliotheekmodel. Dit betekent dat je KPI's kiest uit een bibliotheek bestaande KPI's. Je maakt zelf een selectie voor jouw organisatie.

Zorg tijdens het kiezen dat je ambitieus blijft. Maar blijf ook kritisch. Kies maximaal 10 tot 15 KPI's. Want je verliest het overzicht als je teveel wilt meten.

Vind je het lastig om te bepalen welke KPI's belangrijk zijn? Geen zorgen. We hebben een voorzetje gemaakt. De vetgedrukte KPI's in het model zijn indicatoren die leden uit de werkgroep het meest belangrijk vinden.

### **Drie KPI-lagen**

Het KPI-model van Sociaal Werk Nederland heeft drie lagen:

1. Impact KPI's die outcome aangeven
2. Activiteiten KPI's die tot output leiden
3. Kwaliteit KPI's die staan voor de competenties, vaardigheden, kwaliteit van en tevredenheid onder medewerkers.



## 1. Impact KPI's

De impact KPI's geven outcome aan en zijn de bovenste laag in het model. Denk aan vragen zoals: Welk effect wil je bereiken met je dienstverlening? Waarom doe je wat je doet? Wat is je impact?

De impact KPI's zijn bepaald aan de hand van de zeven leefgebieden uit het [beroepscompetentieprofiel](#) van de sociaal werker. Deze leefgebieden probeerden we zo meetbaar mogelijk te maken via KPI's. De zeven leefgebieden zijn een kapstok om de KPI's aan op te hangen.

Je kunt de KPI's ook op andere manieren structureren. Daarom hielden we rekening met de [Zelfredzaamheidsmatrix](#) en het spinnenweb van het [Instituut van Positieve Gezondheid](#). Er zijn KPI's toegevoegd waar aanvulling nodig was vanuit deze twee instrumenten. Het KPI-model van Sociaal Werk Nederland omvat dus zowel de Zelfredzaamheidsmatrix als het spinnenweb van het IPH. Het is gewoon iets anders gestructureerd.

Tot slot is het bij impact KPI's belangrijk om te kijken naar hoe tevreden de cliënt is over de tussenkomst van sociaal werk. Heeft de interventie effect op het leven van de cliënt? Zo ja, op wat voor manier?

## 2. Activiteiten KPI's

De activiteiten KPI's leiden tot output en zijn de middelste laag in het model. Deze indicatoren gaan over de manier waarop je activiteiten doet, waarmee je de output wilt bereiken. Dit gaat over aantallen, bereik, wachttijden, enzovoort. Om dit structuur te geven, ontwierpen we een algemeen procesmodel. Daarin zie je de verschillende stappen van een interventie op een abstract niveau.

Een proces begint met een signaal. Dit kan van alles zijn: een sociaal werker die iets opmerkt, een bewoner die zich meldt, een wijkagent die een casus aanbrengt. Vervolgens start er een 'proces'. Misschien noem jij het anders, zoals 'interventie' of 'traject'. Dit proces begint met een analyse van de hulpvraag. Vervolgens zijn er twee sporen: een laag complex proces en een hoog complex proces.

Het verschil is dat er bij een hoog complex proces meer netwerkpartners zijn betrokken. Denk bijvoorbeeld aan een wijkagent, een huisarts, een leerkracht, een wijkverpleegkundige enzovoort. Bij een laag complex traject is alleen de sociaal werker aan zet.

Na het vaststellen van de betrokkenen, stel je een plan op. Je voert dat uit, en evalueert regelmatig. Misschien stel je in je evaluatie vast dat je je plan moet aanpassen. Dan doorloop je deze cirkel nog een (paar) keer. Na je eindevaluatie rond je het proces af. Misschien wordt de cliënt nog opgevolgd en is er nazorg. Ook komt het voor dat dezelfde cliënt opnieuw 'instroomt' in een (nieuw) proces.

Bij al deze stappen horen KPI's. Zo proberen we de voortgang te meten in het proces dat de cliënt doorloopt.



### 3. Kwaliteit KPI's

Om bovenstaande processen goed uit te voeren, heb je een bepaalde kwaliteit medewerkers nodig. Dat wordt gemeten met de kwaliteit KPI's, de onderste laag van het model. Deze indicatoren gaan bijvoorbeeld over de opleiding van medewerkers, of zij zich verder (kunnen) ontwikkelen, en over medewerkerstevredenheid. Ook wordt gekeken naar het gebruik van effectieve interventies.

#### **KPI's als gespreksinstrument en niet als afrekenmethode**

In het KPI-model zijn de lagen met elkaar verbonden. Je moet verandering zien in de impactlaag, als je aan knoppen draait in de andere twee lagen.

Het is alleen vaak lastig om te laten zien wat het precieze effect van je dienst is. Er zijn namelijk veel externe factoren waar de sociaal werker niet altijd invloed op heeft. Bijvoorbeeld zaken die spelen in de samenleving.

Het KPI-model is dus meer een basis voor het gesprek met je opdrachtgever of team. Het is geen afrekenmethode. En KPI's zijn beslist geen targets.

Met alleen KPI's kun je weinig. Hun waarde zit in de inzichten die je opdoet uit het analyseren van de data en de acties die daaruit volgen. KPI's helpen je bij het verbeteren van de kwaliteit van je werkzaamheden. Het is een instrument om door monitoring inzicht te krijgen in de ontwikkeling van je werk.

Als een KPI bijvoorbeeld stijgt, kun je je afvragen: Wil ik wel dat die stijgt? Zo ja, kan hij misschien harder stijgen? Zo niet, kun je iets aan de stijging doen? Zijn er externe factoren aan te duiden? Wat kun je precies doen? En als je dat dan doet: Merk je verschil in de lijn van de KPI?

### 4. Hoe start je met het KPI-model van Sociaal Werk Nederland?

Hoe bepaal je welke KPI's voor jouw specifieke situatie het beste zijn? Daar is een stappenplan voor. Voor je begint nog even dit:

- Betrek je opdrachtgever vanaf het begin. Het is belangrijk en krachtig om samen met je opdrachtgever dit KPI-model uit te denken en toe te passen. Dit versterkt de relatie als partners, en het zorgt voor begrip, vertrouwen en inzicht aan beiden kanten.
- Betrek ook je uitvoerende collega's vanaf het begin. Zij moeten immers registreren. En zij kennen de processen van binnen en van buiten. Samen laten jullie zien waarom jullie werk zo belangrijk is.



## Stap 1: Bepaal de scope

Kies een dienst waarvan je het effect wilt vaststellen. Met dienst bedoelen we bijvoorbeeld een bepaald project, interventie of activiteit die je aanbiedt en waar je het effect van wilt monitoren.

Om dit scherp krijgen, kun je jezelf de volgende vragen stellen:

- Welke groepen mensen gebruiken deze dienst en wat zijn hun kenmerken?
- Welk effect wil je voor de mensen die gebruik maken van deze dienst?
- Geldt elk effect voor elk type gebruiker van deze dienst?
- Kies een combinatie van een gewenst effect met het type gebruikers dat erbij hoort. (Dit is je scope)

Een handig hulpmiddel om je dienst te omschrijven, is het [Business Model Canvas](#) (BMC). Het BMC heeft negen bouwstenen die alle kanten van je organisatie omvatten. Ze gaan over je organisatie, waardepropositie (dit is een beschrijving van je product of dienst), cliënten, leveranciers, kosten en opbrengsten. Met het BMC ontdek je de sterke en zwakke punten van je organisatie en dienst. Ook krijg je inzicht in de wensen van je cliënten.

*Voorbeeld huiswerkbegeleiding*

*Welzijnsorganisatie X kiest als scope 'huiswerkbegeleiding'. Deze dienst is onderdeel van hun jongerenwerk.*

## Stap 2: Stel meetbare impact KPI's vast

Zorg dat je de gekozen dienst scherp genoeg hebt omlijnd in stap 1. Ga dan na wat voor deze dienst de gewenste output is. Doe dit vanuit de cliënt, en vanuit de organisatie. Stel jezelf bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wat levert de dienst op voor de bewoner/cliënt? Wat is het verschil met de situatie als de gebruiker deze dienst niet afneemt?
- Hoe meet je de voortgang van het proces van de cliënt?

Omschrijf deze indicatoren concreet, zodat je erop kunt registreren. De KPI's in ons model zijn al zo SMART mogelijk gemaakt. Alleen de T van Tijdgebonden bepaal je nog zelf. Door elke KPI langs de SMART-meetlat te leggen, weet je zeker dat je zo effectief mogelijk werkt aan het halen van je doelen.

Het is belangrijk in deze stap dat je kennis hebt van de uitvoering van de dienst. Betrek hier dus zeker de sociaal werkers bij!

*Voorbeeld huiswerkbegeleiding*

*De gewenste output van de huiswerkbegeleiding is 'het voorkomen van onderpresteren van BO/VO leerlingen'.*



*De meetbare impact KPI's zijn:*

- 1. Leerlingen presteren in groep 8 op het VO-instroomniveau dat past bij hun capaciteit.*
- 2. Leerlingen beschikken over voldoende executieve vaardigheden om zich staande te houden op de VO onderbouw.*

### **Stap 3: Koppel impact KPI's**

Wat is het maatschappelijke effect van jouw dienst? Wat wil je op maatschappijniveau bereiken? Kies op basis van je antwoorden passende impact KPI's. Kies die indicatoren waarvan je verwacht dat ze een link hebben met activiteiten of kwaliteit KPI's. Kies er ook hier niet teveel. Niet alles is even belangrijk voor je dienst.

Op internet zijn verschillende impactonderzoeken beschikbaar. Deze helpen je bij het selecteren van impact KPI's bij activiteiten KPI's.

*Voorbeeld huiswerkbegeleiding*

*Een internetzoektocht leverde de volgende impact KPI's op. Onderpresteren VO -leerlingen kan leiden tot:*

- Uitval of vroegtijdig schoolverlaten*
- Huishouden dat moeilijk rondkomt*
- Last van psychische gezondheid*
- Hoog risico op depressie/angststoornis*

### **Stap 4: Regel de registratie**

De KPI's die je uitzocht, moeten ook ergens worden vastgelegd. Misschien kan dit in je huidige registratiesoftwaresysteem. Overleg dit met je IT-verantwoordelijke.

Ook is het belangrijk om samen met je uitvoerende collega's afspraken te maken over het vastleggen. Wat vinden zij handig? Hoe breng je hun kerntaken zo goed mogelijk in balans met administratie? Vervangt het registreren van KPI's misschien andere administratieve taken? Is het handig om de opdrachtgever en/of bewoners erbij te betrekken?

Maak ook duidelijke afspraken binnen het team over de manier van registreren. Wie registreert wat, op welke termijnen, wie verzamelt de informatie en rapporteert dit, en in welke vorm? Spreek ook af welk moment je kiest als nulmeting. Zorg ervoor dat dit voor iedereen duidelijk en helder is. En dat er laagdrempelige hulp is voor je medewerkers op dit gebied.

*Tip: In sommige situaties is het slim om eerst een aparte registratie bij te houden. Dat lijkt misschien dubbel werk, maar het geeft wel flexibiliteit om verschillende KPI's te proberen voordat je grote wijzigingen doet in je registratiesoftwaresysteem. Een Excel-bestand kan al nuttig zijn om mee te beginnen.*



### **Stap 5: Meet de KPI's**

Bepaal de nulmeting voor je gekozen KPI's en start met registreren voor een afgesproken periode.

Voor de nulmeting kies je een moment om de huidige situatie te meten met de gekozen KPI's. Je bepaalt dus een startmoment van meting. Stem de tussentijdse meetmomenten af met je medewerkers, en eventueel je opdrachtgever of andere stakeholders. Op deze momenten analyseer je de metingen en stuur je bij waar nodig. Plan ruim van tevoren afspraken hiervoor.

*Tip: Zorg ervoor dat er altijd laagdrempelige hulp is voor vragen over registratie en KPI's voor alle medewerkers. Laat het onderwerp ook regelmatig in overleggen terugkomen, zodat het blijft leven onder medewerkers. Maak hen mede-eigenaar.*

### **Stap 6: Evalueer**

Evalueer de inhoud en het proces. En doe dit samen met je uitvoerende medewerkers. Ook kan je overwegen om dit samen met je opdrachtgever te doen. Heeft je organisatie wat aan de KPI's? Is er een reden om je dienstverlening aan te passen op basis van je metingen? Hoe gaat het registreren? Wat vindt de opdrachtgever ervan?

Probeer zo open en nieuwsgierig mogelijk te zijn. KPI's zijn er om van te leren. En om bewoners/cliënten nog beter te ondersteunen. Ook als iets niet goed gaat, mag dat worden genoemd. Zolang je er maar van leert.

## **5. Tips**

- Betrek je opdrachtgever vanaf het begin. Het is belangrijk en krachtig om samen met je opdrachtgever dit KPI-model te gebruiken. Dit versterkt de relatie als partners, en het zorgt voor begrip, vertrouwen en inzicht aan beiden kanten.
- Betrek ook je uitvoerende collega's vanaf het begin. Zij moeten registreren. En zij kennen de processen van binnen en van buiten. Samen laten jullie zien waarom jullie werk zo belangrijk is.

### **Bronnen**

<https://www.shopify.com/nl/blog/67-key-performance-indicators>

<https://www.tableau.com/nl-nl/learn/articles/kpi>