

# Prestatie- indicatoren

## Weten hoe je moet meten

De balanced scorecard is een veel gebruikt instrument voor prestatie-sturing. Het invoeren en gebruik ervan blijkt echter geen sinecure te zijn. Eén van de voornaamste knelpunten is het formuleren van geschikte prestatie-indicatoren.

Bernd Wondergem en Hans Wulferink

De balanced scorecard (BSC) is een instrument voor strategische prestatie-sturing. De BSC bevat een set van stuurvariabelen die managers een snel, maar toch tamelijk volledig inzicht geven in de prestaties van de organisatie (Kaplan en Norton, 2001). De stuurvariabelen worden ook wel 'key performance indicatoren' (KPI) genoemd. Deze KPI's vormen de inhoud van de BSC en stellen organisaties in staat om te sturen op de realisatie van belangrijke doelen.

De BSC legt grote nadruk op de samenhang tussen verschillende perspectieven. In de originele beschrijving van Kaplan en Norton, de grondleggers van de BSC, waren dit het financiële, het klant-, het interne en het innovatieve perspectief (Kaplan en Norton, 2000). De prestaties van de organisatie worden zo via verschillende invalshoeken belicht. In de praktijk kan gekozen worden voor een andere indeling in perspectieven. Zo kan bijvoorbeeld een

apart perspectief voor 'human resources' benoemd worden als de organisatie daar sterker aandacht aan wil schenken.

De hamvraag rondom het gebruik van KPI's is: wat maakt een KPI bruikbaar? Ofwel, wat zijn de redenen waarom een KPI wel of niet gebruikt wordt. De auteurs deden hier ervaringen mee op in een casus uit de praktijk. Zes criteria blijken de geschiktheid van een KPI te beschrijven. Door met deze criteria rekening te houden, kunnen betere KPI's geformuleerd worden. Dit zal het effectief gebruik van de BSC in organisaties verhogen. Alvorens de criteria te benoemen, wordt eerst de casus beschreven.

### Casus

Bij een grote verzekeringsmaatschappij zijn in het najaar van 2001 scorecards geïntroduceerd. Alle managers van sectoren, afdelingen en teams hebben een eigen scorecard gekregen. In totaal

zijn 84 organisatieonderdelen uitgerust met een eigen scorecard. De scorecards in de casus zijn ingedeeld volgens pragmatische 'perspectieven' zoals effectiviteit, productiviteit en kwaliteit. Daarom kan strikt genomen niet van BSC's gesproken worden. Desondanks zijn de 'lessons learned' voor de BSC relevant omdat ook met KPI's gewerkt is.

### ICT-tools

ICT-tools voor (balanced) scorecards worden door verschillende software-leveranciers aangeboden. In de casus is in eerste instantie gekozen voor het zelf ontwikkelen van de scorecards. Redenen hiervoor waren een korte doorlooptijd en de geringe ontwikkelkosten. Onder het motto 'keep it simple' is een sobere Excel-applicatie ontwikkeld die alleen de kernfunctionaliteit van scorecards bevat: invoeren van meetwaarden, berekenen van KPI's en het rapporteren daarover.

## Samenvatting

**Bij een verzekeringsmaatschappij bleken zes criteria de geschiktheid van een prestatie-indicator op een balanced scorecard te beschrijven: aansluiting bij doel en strategie, beschikbaarheid, herkenbaarheid, disfunctioneel gedrag, cultuur en consistentie. Ook de beschikbare tijd voor het invullen, en de houding van de gebruikers zijn van belang bij de invoering van de scorecard.**

Met macro's en VBA-code binnen Excel werden rapportages gerealiseerd. Als een rapportage gemaakt wordt, krijgt de eigenaar van de scorecard eerst een overzicht van de te rapporteren KPI's en de bijbehorende waarden. Een te grote afwijking van de norm wordt daarbij gesignaleerd. Ook wordt een trend berekend ten opzichte van de vorige maand. De eigenaar van de scorecard kan dan zelf een verklaring van de resultaten invoeren, evenals een beschrijving van acties die genomen kunnen worden om het resultaat te verbeteren. Deze gecompleteerde rapportage wordt met het team en in de lijn besproken. Zo draagt de scorecard als instrument bij aan continue verbetering.

Excel biedt mogelijkheden tot integratie met andere applicaties. Zo zijn in de Excel-scorecards drill-down rapporten opgenomen die gemaakt zijn met business objects. De gebruiker krijgt daardoor eenvoudig toegang tot de onderliggende detailgegevens. Gezien het aanzienlijke aantal scorecards in de casus, is gezocht naar een eenvoudige manier om de scorecards te maken en bij te werken. De gegevens over de scorecards en KPI's zijn daarom opgeslagen in het reeds aanwezige datawarehouse. Daarbij is een applicatie gemaakt om 'met een druk op de knop' vanuit deze stamgegevens een werkende scorecard te genereren.

## Evaluatie

Drie maanden na de introductie zijn de scorecards geëvalueerd en bijgesteld. Tijdens deze evaluatie zijn de inhoud (de KPI's), de functionaliteit en de organisatorische inbedding van de scorecards aan bod gekomen. Weer drie maanden later is een grootschalige evaluatie gehouden om het gebruik van de scorecards in kaart te brengen.

### Doel en strategie

Een eerste belangrijke criterium is hoe goed de KPI's aansluiten bij doelen en strategieën. Met andere woorden, hoe goed stelt de KPI u in staat om op de voortgang te sturen. Ondanks dat dit een voor de hand liggend criterium is, kan het in de praktijk toch lastig zijn om toe te passen. Eén van de redenen hiervoor is dat doelen en strategieën soms te globaal of abstract geformuleerd zijn. Dan kan er niet direct en eenduidig een meetwijze aan gekoppeld worden. Dit geldt vaak voor doelen die 'van bovenaf' komen. In een sessie met betrokken deskundigen uit de organisatie kunnen de doelen dan preciezer geformuleerd worden. Daarna kan de gewenste meetwijze voor de KPI's nader uitgewerkt worden.

*Stel dat het doel van de afdeling claimverwerking van een zorgverzekeraar is: 'verkorten van de gemiddelde doorlooptijd van claims'. Mogelijke KPI's die in verschillende mate aansluiten bij dit doel zijn:*

1. Aantal claims binnen normdoorlooptijd verwerkt
2. Gemiddelde doorlooptijd van claims
3. De modus; de meest voorkomende doorlooptijd
4. Hoogst gemeten doorlooptijd
5. Percentage claims binnen normdoorlooptijd verwerkt

In de uitgevoerde evaluaties kwam naar voren dat veel KPI's niet goed aansluiten bij de doelen en strategie. Eén van de redenen hiervoor is dat doelen en strategie in de tijd kunnen wijzigen. Het is daarom van belang de scorecards geregeld te evalueren. Ook bleek dat de strategie slechts gedeeltelijk in de scorecards opgenomen was. Vooral voor strategische afdelingen levert dit een onvoldoende bruikbare scorecard op. Ook bleek een aantal KPI's op

onjuiste werkprocessen gebaseerd te zijn. Daardoor zijn deze KPI's niet bruikbaar als stuurinformatie bij het realiseren van doelen.

### Beschikbaarheid

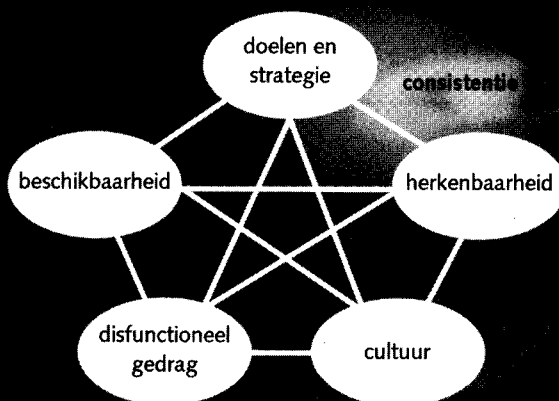
Gebruikersgemak is belangrijk voor de acceptatie en het blijvend gebruik van de scorecards. Gebruikersgemak is omgekeerd evenredig met de tijd en moeite die het kost om de KPI's in te vullen. Gebruikersgemak hangt daarom af van de beschikbaarheid van de meetwaarden van de KPI's. Om het gebruikersgemak te optimaliseren, kunnen KPI's automatisch aangeleverd worden. Hiertoe moeten de scorecards verbonden worden aan een informatiebron, bijvoorbeeld een datawarehouse. Daarbij is het uiteraard van belang dat de brondata kwalitatief in orde zijn. Dit kan worden uitgedrukt in termen van tijdigheid, juistheid en volledigheid. Bij KPI's die niet automatisch aangeleverd kunnen worden, moeten de eigenaren van de scorecards de meetwaarden handmatig invoeren. Om de tijdsinspanning te beperken is het bij handmatige indicatoren zaak gebruik te maken van eenvoudig beschikbare gegevens.

*Stel dat het moment van ontvangst van claims door de postkamer handmatig geregistreerd wordt, terwijl de afdeling claimverwerking dit automatisch doet. Dan is het, bezien vanuit gebruikersgemak, wenselijk om niet de totale doorlooptijd – vanaf moment van binnenkomst bij de postkamer – maar de doorlooptijd binnen de afdeling claimverwerking te meten.*

Navraag bij managers – de gebruikers van de scorecards – leert dat het invullen van de scorecard in veel gevallen te veel tijd kost. Dit heeft de acceptatie van de scorecards nadelig beïnvloed. Door meer indicatoren automatisch aan

## Zes criteria voor bruikbare KPI's

1



te leveren is het gebruikersgemak vergroot. Daarbij bleek de afstemming tussen de gebruikersorganisatie en de (interne) leverancier van managementinformatie voor verbetering vatbaar. Ook bleek dat veel bronssystemen een onvolledige administratie bieden. Dit zorgt voor een afname van de kwaliteit van de geleverde KPI's onder het motto 'garbage in = garbage out'.

### Herkenbaarheid

Aansluiten bij gangbare manieren van meten verhoogt de herkenbaarheid van KPI's en daarmee hun acceptatie. Bij KPI's die nieuw zijn voor managers is een leercurve nodig. De managers moeten namelijk gevoel ontwikkelen voor de indicator en de daarbij behorende normstelling. In de praktijk lijkt soms een zekere mate van xenofobie te heersen: gangbare KPI's worden vaak verkozen boven nieuwe indicatoren, ook als de gangbare KPI's minder goede sturing mogelijk maken. Als oplossing zouden tijdelijk beide KPI's op de BSC opgenomen kunnen worden, zodat de manager met de nieuwe KPI kan leren werken en de beperkingen van de oude zichtbaar worden.

*Zo kan het voorkomen dat de afdeling claimverwerking gewend is het 'Aantal klachten' te meten, terwijl de ratio 'Aantal klachten t.o.v. aantal verwerkte claims' betere sturing mogelijk maakt. Deze nieuwe KPI levert echter in vergelijking met de oude zeer verschillende waarden op, zowel qua type (percentage in plaats van geheel getal) als grootte (misschien zoals 0,0238% in plaats van 8).*

Het voorbeeld geeft aan dat managers door alleen herkenbare KPI's te gebruiken minder goed kunnen sturen. De KPI 'Aantal klachten' levert namelijk

wel data, maar geen informatie. Pas in vergelijking met een andere grootheid, bijvoorbeeld het aantal verwerkte claims, wordt bruikbare stuurinformatie verkregen.

### Disfunctioneel gedrag

Disfunctioneel gedrag komt bij de BSC hoofdzakelijk in twee vormen voor: 'smoothing' en 'gaming'. Met 'smoothing' (Vosselman, 1995) kan de manager de informatiestroom beïnvloeden, onafhankelijk van de activiteiten van zijn eenheid. Zo kunnen kosten bijvoorbeeld vervroegd of vertraagd geboekt worden om de waarde van de KPI voor de voorliggende rapportageperiode te beïnvloeden. Dit is mogelijk bij KPI's die handmatig ingevoerd worden, niet voor KPI's die automatisch aangeleverd worden. Bij handmatige indicatoren heeft de manager een zekere vrijheid in het bepalen van de te rapporteren waarde. Om de mogelijkheden voor 'smoothing' te minimaliseren, zijn de definities van KPI's en de daarbij behorende meetwijzen zo concreet mogelijk vastgelegd. Dit biedt echter geen waterdichte garantie. Aanpassing van het taakgerelateerde gedrag kan in de vorm van 'gaming' leiden tot overconcentratie op bepaalde activiteiten. 'Gaming' houdt in dat de manager bepaalde activiteiten uitvoert en andere alternatieve werkwijzen – die uiteindelijk een gunstiger resul-

taat voor de organisatie zouden opleveren – niet.

*Als de scorecard een KPI bevat die de doorlooptijd van claimafhandeling meet, kan door overconcentratie op dat punt de kwaliteit van de afhandeling afnemen. Hierdoor kunnen wellicht claims ten onrechte uitgekeerd worden. Als 'tegenprestatie' zou daarom een extra KPI 'Lekkagepercentage' opgenomen kunnen worden.*

Het is dus van belang om balans tussen de indicatoren aan te brengen. Het verwachte disfunctionele gedrag wordt dan 'gerepareerd' door aanvullende KPI's op te nemen. Er moet echter wel voor gewaakt worden dat niet te veel KPI's opgenomen worden 'om alle gaten te dichten'.

Tijdens de evaluatie is disfunctioneel gedrag niet expliciet onderzocht. Wel heeft het bij het (her)ontwerpen van de scorecards een rol gespeeld. Onze indruk is dat managers over het algemeen goed weten wat het verwachte disfunctionele gedrag is bij een bepaalde KPI. Vooral met overconcentratie zijn zij bekend.

Het lijkt wellicht wat wantrouwend om rekening te houden met disfunctioneel gedrag. Een nuancering is hierbij op z'n plaats. De mate waarin disfunctioneel gedrag optreedt is namelijk afhankelijk van de manier waarop de organisatie met de scorecard omgaat. Als er een afrekencultuur bestaat (gericht op

de getallen) – of ontstaat – is de kans op disfunctioneel gedrag groter. Wel lijkt het een algemene regel dat werknemers de nadruk leggen op die activiteiten waarop ze beoordeeld worden.

### Cultuur

De manier waarop de KPI's geformuleerd worden, moet aansluiten bij de cultuur van de organisatie. De meetwijze mag niet tegen de geldende normen en waarden indruisen.

*Stel dat de afdeling claimverwerking sterk is gericht op teamprestaties. Vanuit die gedachte kan het onwenselijk zijn om het 'gemiddeld aantal afgehandelde claims' te meten voor afzonderlijke medewerkers. Wel kan deze KPI op teamniveau gemeten worden.*

In de organisatie van de verzekeraar bleken verschillende subculturen rondom prestatiemeting te bestaan. Bepaalde onderdelen van de organisatie kozen voor het meten van productiviteit van het callcenter op teamniveau terwijl andere ook per medewerker meten.

### Consistentie

In veel situaties is het wenselijk of nodig om indicatoren met andere te vergelijken. Zo kunnen de resultaten door benchmarking vergeleken worden met die van andere organisaties. Ook is soms vergelijking van resultaten gewenst tussen verschillende onderdelen van dezelfde organisatie. De definities van de KPI's moeten dan het vergelijken mogelijk maken. Of KPI's vergelijkbaar zijn moet tevens in de naamgeving van de KPI opgenomen worden. Dit maakt het expliciet duidelijk wanneer KPI's niet vergelijkbaar zijn. Zowel de definities als de naamgeving moeten dus consistent zijn. Dit vraagt om goed metadata-beheer.

*Als 'premiestand' is uitgedrukt in termen van 'bruto premie', kan dit niet direct vergeleken worden met 'netto verdiende premie'. In de naamgeving voor KPI's voor omzetgroei kan dit verschil tot uiting komen door twee verschillende KPI's te definiëren: 'Omzetgroei in bruto premie' en 'Omzetgroei in netto verdiende premie'.*

Consistentie beperkt de vrijheid om KPI's in te voeren. Dit leidt in de praktijk soms tot weerstand. Maar ieder organisatieonderdeel maakt deel uit van het grotere geheel. Het dient daarom bij de betrokkenen duidelijk te zijn wat de waarde van vergelijkbaarheid is en welke synergievoordelen behaald kunnen worden. Het toezien op de consistentie moet duidelijk belegd zijn in de organisatie. Dit moet buiten (of boven) de afzonderlijke profitcenters gebeuren. Wel ligt de verantwoordelijkheid hiervoor in de gebruikersorganisatie, omdat daar de relevante kennis voorhanden is.

### Toepassen criteria

In figuur 1 is aangegeven dat de zes criteria voor bruikbare KPI's in samenhang bekeken moeten worden. De eerste vijf criteria hebben sterk betrekking op losse KPI's. Ze zijn daarom in een eigen cirkel weergegeven. Consistentie is als cirkel rondom de andere vijf cirkels weergegeven, omdat dit criterium betrekking heeft op de relatie tussen KPI's.

De criteria kunnen in verschillende mate van belang zijn. Zo is bijvoorbeeld de externe vergelijkbaarheid (consistentie) minder van belang voor indicatoren die slechts voor één organi-

#### Vragenlijst

De vragen uit de onderstaande lijst kunnen gebruikt worden om bruikbare KPI's te formuleren. De vragen zijn ingedeeld naar de zes genoemde criteria.

##### Aansluiting bij doelen en strategie

1. Wat zijn de doelen van uw organisatieonderdeel?
2. Hoe (met welke strategie) wilt u deze doelen bereiken?
3. Hoe kunt u de voortgang hiervan meten?
4. Op welke manier sluit deze KPI aan bij de doelstelling?
5. Welke aspecten van de doelen worden door deze KPI gemeten, welke niet?

##### Beschikbaarheid

1. Welke brondata zijn beschikbaar voor deze KPI?
2. Hoe kunnen die data worden ontsloten? Handmatig of automatisch?
3. Wat is de kwaliteit van de data?
4. Met welke vertraging wordt de data geleverd?
5. Wat kost het om de data te ontsluiten?

##### Herkenbaarheid

1. Hoe bent u gewend om de voortgang te meten?
2. Hoe stuurt u met deze KPI? Welke andere informatie heeft u daarbij nodig?

##### Disfunctioneel gedrag

1. Hoe zouden de meetwaarden gemanipuleerd kunnen worden?
2. Welke onderdelen van de definitie zijn niet eenduidig?
3. Wat kan er verwaarloosd worden door te sterke sturing op deze KPI?
4. Welke andere aspecten zijn ook van belang bij het realiseren van de doelen?
5. Als u deze KPI te eenzijdig optimaliseert, ten koste van waarvan gaat dit?

##### Cultuur

1. Wat zijn uitgangspunten bij het gebruik van stuurinformatie?
2. Welke afspraken over prestatiemeting heeft u met uw medewerkers gemaakt?
3. Op welke manier wilt u de voortgang niet meten?

##### Consistentie

1. Met welke andere KPI's moet deze KPI vergelijkbaar zijn?
2. Met welke andere onderdelen van de organisatie vergelijkt u prestaties?
3. Welke (externe) KPI's worden gebruikt bij benchmarking?
4. Welke gerelateerde KPI's zijn er? Wat zijn de overeenkomsten en verschillen?
5. Hoe kunnen verschillen met andere KPI's in de naamgeving tot uiting gebracht worden?

satieonderdeel gebruikt worden. Ook is het soms wenselijk om meer gewicht toe te kennen aan de automatiseerbaarheid (beschikbaarheid) dan aan de consistentie. In overleg met betrokkenen is dit tijdens het (her)formuleren van KPI's besproken.

### Conclusie

Door bij het formuleren van KPI's rekening te houden met zes criteria, worden beter bruikbare KPI's gedefinieerd. Dit garandeert echter niet dat de BSC in de organisatie goed gebruikt

wordt. Daarop zijn ook andere factoren van invloed, zoals de beschikbare tijd voor invulling van de scorecard en de houding van de gebruikers. Aan de kwaliteit van de KPI's hoeft het echter niet meer te liggen. Dat is een belangrijke stap voorwaarts.

### Literatuur

- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2000).  
Op kop met de Balanced Scorecard. Strategie vertaald naar actie. Amsterdam: uitgeverij Contact.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2001).  
Focus op strategie. Amsterdam: uitgeverij Contact.
- Vosselman, E.G.J. (1995). Management Accounting en Control. Uitgeverij Lemma.

**Dr. Bernd Wondergem MMO**  
is management consultant bij CMG.

**Hans Wulferink**  
is Adjunct Directeur van CMG Oost-Nederland B.V.  
Reacties zijn welkom via  
hans.wulferink@cmg.com.

Reviewer Jan Willem Rietdijk

#### de informatie-architect

- een belangrijke vernieuwende rol in de ICT-wereld
- het vormen en beschrijven van een beeld van de gewenste combinatie van organisatie en ICT
- samen met de opdrachtgever
- onafhankelijk van de bouwer

#### de leergang

- vier modulen, onafhankelijk van elkaar te volgen
- deelnemers die de hele leergang volgen en een "proeve van bekwaamheid" afleggen krijgen een diploma
- een volledig overzicht van theorie en praktijk
- veel voorbeelden uit de dagelijkse praktijk

### MODULAIRE LEERGANG

# informatie-ARCHITECT

#### DE VIER MODULEN

1 organisatorische uitgangspunten	2 kwaliteit en constructieprincipes	3 informatie-architectuur	4 rollen en organisatie
<p>2 x 2 dagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inleiding informatie-architectuur</li> <li>• waarnemen van de organisatie</li> <li>• de belangrijke rol van de organisatiecultuur</li> <li>• de theoretische basis van informatiekunde</li> </ul>	<p>2 x 2 dagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de universele constructieprincipes voor informatievoorziening</li> <li>• de informatie-architect als vertaler van gebruikersnoties naar onduidelijke technische specificaties</li> </ul>	<p>3 x 2 dagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de verschillende opvattingen en de plaats van informatie-architectuur in de ICT-wereld</li> <li>• 50% theorie en 50% oefenen in het ontwerpen</li> <li>• de rollen en organisatie van de informatie-architect</li> </ul>	<p>2 x 2 dagen</p> <p><b>de informatie-architect als:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adviseur/politicus/regisseur van het beeldvormingsproces</li> <li>• de organisatie van een architectenbureau</li> <li>• rolconflicten</li> </ul>

Vraag onze uitvoerige cursusbrochure aan: telefoon 010 453 23 88 of e-mail [jvr@euronet.nl](mailto:jvr@euronet.nl)

van Rees adviesbureau  
voor informatiekunde bv  
Onderlangs 28, 3062 CK Rotterdam

