

# Het selecteren van een geschikte methode voor het formuleren van indicatoren

## What you measure is what you get

Bernd Wondergem  
LogicaCMG  
Meander 901, Postbus 7015, Arnhem  
*bernd.wondergem@logicacmg.com*

### Abstract

Performance management (PM) is een vorm van ‘management by fact’: de doelen van de organisatie worden eerst expliciet gemaakt en vervolgens wordt met feitelijke informatie in kaart gebracht in hoeverre deze doelen bereikt worden. Hierbij worden de doelen meetbaar gemaakt door ze te vertalen in zogenaamde indicatoren. De indicatoren bepalen waarop gemeten zal gaan worden. Het is dus zaak de juiste indicatoren te formuleren.

Voor het formuleren van indicatoren bestaan verschillende methoden. Aan de hand van de voor- en nadelen kan een organisatie de best passende methode kiezen. In dit artikel worden verschillende methoden benoemd. Daarnaast worden verschillende criteria besproken voor de selectie van een geschikte methode. Ook laten we in dit artikel zien hoe de technieken van performance management toegepast kunnen worden in de informatiewetenschap.

### 1. Inleiding

Performance management (PM) is een vorm van ‘management by fact’: de doelen van de organisatie worden eerst expliciet gemaakt en vervolgens wordt met feitelijke informatie in kaart gebracht in hoeverre deze doelen bereikt worden. Hierbij worden de doelen meetbaar gemaakt door ze te vertalen in zogenaamde stuurvariabelen of indicatoren (zie bijvoorbeeld [15] en [12]). Als instrument worden bij PM vaak scorecards gebruikt. Deze geven per organisatieonderdeel een overzicht van de indicatoren waarmee gemeten wordt. De indicatoren geven kwantitatief weer in hoeverre de organisatie haar doelen realiseert.

Een belangrijke stap in PM is het formuleren van indicatoren. Dat bepaalt immers waarop gemeten zal gaan worden. Hierop is het adagium ‘what you measure is what you get’ van toepassing. Mensen zijn geneigd aandacht en energie te schenken aan die zaken waarop ze beoordeeld worden. De onderwerpen van prestatiemeting worden daarmee als vanzelf aandachtspunten voor medewerkers. Dit maakt ook duidelijk dat het belangrijk is om de goede zaken te meten. Ofwel, om de juiste indicatoren te formuleren.

In de literatuur en de praktijk wordt een groot aantal methoden voor het formuleren van indicatoren beschreven en gebruikt (zie ook [14]). Ook worden verschillende criteria genoemd waarmee een geschikte methode gekozen kan worden. Welke methode geschikt is hangt namelijk af van verschillende voor de organisatie specifieke zaken.

In dit artikel geven we een overzicht van criteria en methoden. Ook gebruiken we de criteria om de methoden te classificeren. We willen hiermee het inzicht in de methoden vergroten en organisaties een handvat bieden om de voor hen meest geschikte methode te kiezen. Uiteindelijk kan dit bijdragen aan effectiever performance management. Ook laten we in dit artikel zien hoe de technieken van performance management toegepast kunnen worden in de informatiewetenschap.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. In sectie 2 wordt een aantal methoden voor het formuleren van indicatoren summier beschreven. Sectie 3 behandelt de criteria waarmee een geschikte methode geselecteerd kan worden. In sectie 4 worden de methoden op basis van deze criteria geclassificeerd. Sectie 5 behandelt het selecteren

van een geschikte methode. In sectie 6 wordt beschreven hoe de methoden van performance management toegepast kunnen worden in de informatiewetenschap. In sectie 7 worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

## **2. Methoden voor het formuleren van indicatoren**

In deze sectie worden verschillende methoden voor het formuleren van indicatoren bondig beschreven.

Een bekende en veel gebruikte manier om indicatoren te formuleren is de Balanced Scorecard (BSC) [5, 6]. In de BSC methode worden de indicatoren verdeeld over vier perspectieven: financieel, klant, proces en innovatie. In de perspectieven wordt aangegeven welke onderwerpen voor de organisatie van prominent belang zijn. Deze zogenaamde kritieke succesfactoren worden vervolgens vertaald in (geoperationaliseerd met) indicatoren.

Het INK-managementmodel [3] wordt gepositioneerd als kwaliteitsmodel met negen velden (perspectieven). Binnen deze velden kunnen, net als bij de BSC methode, indicatoren geformuleerd worden. Het INK model bevat daarnaast ook kwalitatieve suggesties over de inrichting van organisaties en kent een groeimodel met vijf fasen. Deze aspecten zijn voor het formuleren van indicatoren echter minder van belang.

De methode van de Customer Satisfaction Cockpit (CSC) [13] bevat indicatoren voor het besturen van klanttevredenheid. De CSC maakt een systematische uitsplitsing van dit onderwerp en identificeert de factoren die klanttevredenheid bepalen. Als uitbreiding op de indicatoren is in de CSC een integraal besturingsmodel voor contactcenters opgenomen. Het model met deze uitbreiding zullen we met CSC aanduiden; de term CSC- gebruiken we voor het model van indicatoren voor klanttevredenheid zonder het besturingsmodel.

Activity-based costing (ABC) [4] is een manier om de kostprijs van producten en diensten te berekenen. Daartoe wordt in een vastomlijnd model beschreven welke mensen en middelen ‘verbruikt’ worden per activiteit. De kosten per product worden bepaald door de mate waarin activiteiten mensen en middelen verbruiken. Deze verbanden worden nauwkeurig in kaart gebracht, zodat er wiskundige berekeningen mee uitgevoerd kunnen worden.

Six Sigma [2] heeft tot doel om productiefouten te minimaliseren. Dit wordt gedaan door de variëteit in productieprocessen te verminderen. Via statistische analyses wordt de ‘business performance’ in kaart gebracht. Er bestaan varianten voor het verbeteren van bestaande processen en voor het inrichten van nieuwe processen.

Quality Function Deployment (QFD) [Mazur, 1993] is een methode om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, waarbij de klantwaarde maximaal is. Vanuit gebruikerswensen wordt outside-in een vertaling gemaakt naar producteisen en procesinrichting.

Value-based management (VBM) (zie [11]) richt de organisatie op het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. Dit is een sterk economisch getinte methode, waarbij boekhoudkundige indicatoren de basis vormen.

Het procesmodel [7] start met een beschrijving van de processen van een organisatie. Voor de producten uit de processen worden vervolgens indicatoren geformuleerd. Het systeemmodel heeft een vergelijkbare werkwijze, maar onderkend ook verbanden tussen processen.

## **3. Criteria voor het selecteren van de juiste methode**

In de vorige sectie zijn verschillende methoden voor het formuleren van indicatoren beschreven. Welke methode voor een organisatie (het meest) geschikt is, hangt van verschillende zaken af. In deze sectie beschrijven we een aantal criteria, waarmee organisaties een keus kunnen maken voor een methode. Het maken van de keus wordt beschreven in de volgende sectie.

In [7] worden twee criteria benoemd: de ‘stijl van leidinggeven’ en de ‘heersende problematiek’. Bij stijl van leidinggeven wordt onderscheid gemaakt tussen stimuleren en beheersen. Bij stimuleren past een bottom-up aanpak waarbij decentraal door de medewerkers zelf doelen en indicatoren geformuleerd worden. Het centrale management heeft daarbij een ondersteunende taak. Bij beheersen als dominante leiderschapstijl

horen de tegenovergestelde termen als top-down, centraal en sturend.

Bij de heersende problematiek wordt onderscheid gemaakt tussen consolideren versus innoveren. Consolideren heeft tot doel de organisatie te stabiliseren: het in stand houden van bestaande activiteiten. Innoveren mikt op verandering in de organisatie. Bij innoveren gaat de organisatie bijvoorbeeld op zoek naar nieuwe producten of werkwijzen.

In de praktijk merken we dat de twee genoemde criteria niet altijd bruikbaar zijn. Soms spelen er in organisaties namelijk andere thema's die belangrijker zijn. Ook komt het voor dat managers en medewerkers onvoldoende beeld hebben bij de genoemde criteria; ze kunnen dan niet goed inschatten welke keuze gemaakt moet worden. Twee andere criteria kunnen dan uitkomst bieden.

Met het onderwerp van sturing geeft de organisatie aan welk onderwerp er met indicatoren bestuurd moet worden. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden in proces versus strategie. Bij proces staat de procesgang centraal, inclusief de daarin gemaakte producten, de actoren in het proces en de gebruikte stuurinformatie en kwaliteitseisen. Processturing is de laatste jaren hoger op de agenda komen te staan door de opkomst van het INK-managementmodel. De procesgerichte organisatie is daarin één van de vijf fasen uit het groeimodel. Bij strategie gaat het om de succesfactoren en doelen die de organisatie wil realiseren.

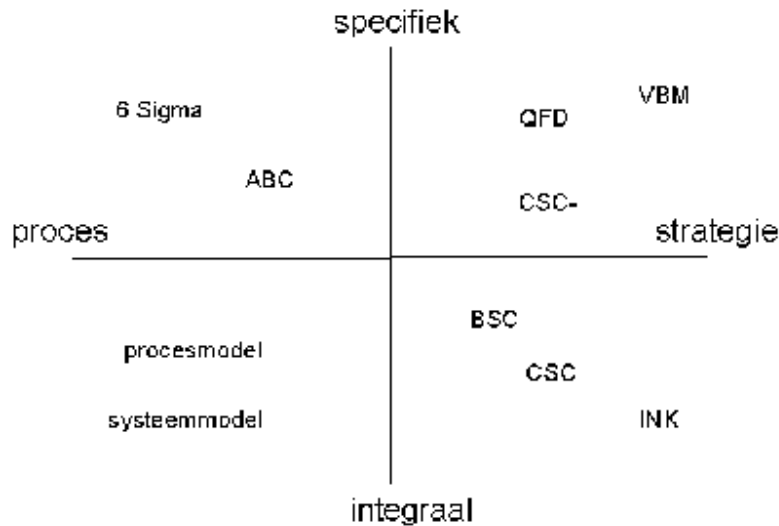
De mate van focus geeft aan of een organisatie specifieke onderwerpen wil besturen of dat de organisatie integraal bestuurd moet worden. Bij sommige methoden staan bijvoorbeeld specifieke financiële maatstaven centraal. Andere richten zich specifiek op klanttevredenheid. Integrale sturing, waarbij aan alle aspecten van de bedrijfsvoering aandacht geschonken wordt, is de laatste jaren in opkomst geraakt.

Naast de reeds genoemde criteria, worden in de literatuur ook andere criteria gevonden. Zo wordt in [1] gesproken over verticale en horizontale benaderingen. Verticale benaderingen worden centraal bestuurd, mikken op controle en standaardisatie en richten actie op het verbeteren van de slechts presterenden. Horizontale benaderingen benadrukken zaken die decentraal van belang zijn, hebben oog voor kwalitatieve resultaten, werken met informele systemen en streven naar continue verbetering ongeacht het startpunt. Het onderscheid in horizontale en verticale benaderingen heeft overlap met de tweedeling in stijl van leiderschap. Beide indelingen hebben als nadeel dat ze in de praktijk slechts beperkt onderscheidend zijn. De methoden zelf kunnen namelijk op verschillende manieren toegepast worden: in verschillende werkvormen met meer of minder decentrale of lokale inbreng. De indelingen hebben daarmee niet zozeer betrekking op de methoden zelf, maar meer op de manier waarop deze toegepast worden.

Een laatste criterium is de sturingsvorm, waarbij onderscheid gemaakt kan worden in actiematige sturing of sturing op resultaat [9]. Actiematige sturing beschrijft hoe de stappen in het voortbrengingsproces uitgevoerd moeten worden, het schrijft werkwijzen voor. Resultaatgerichte sturing legt het beoogde resultaat of effect vast en stelt niet vast hoe dat resultaat bereikt moet worden. Bij beide vormen kunnen passende indicatoren geformuleerd worden. Deze indeling lijkt op die van het onderwerp van sturing, met proces en strategie als tweedeling. Echter, ook als het proces het onderwerp van sturing is, kan nadruk gelegd worden op de resultaten (producten) van het proces.

#### **4. Indelingen van de methoden**

De methoden voor het formuleren van indicatoren kunnen ingedeeld worden met de in de vorige sectie beschreven criteria. Allereerst delen we de methoden in volgens de criteria leiderschapsstijl en heersende problematiek (zie Figuur 1). Deze indeling verfijnt het schema zoals beschreven in [7] met concrete methoden. Leiderschapsstijl vormt de verticale as, de heersende problematiek de horizontale. Deze indeling genereert vier kwadranten, die hieronder afzonderlijk besproken worden.



**Figuur 1.** Indeling naar leiderschapsstijl en heersende problematiek

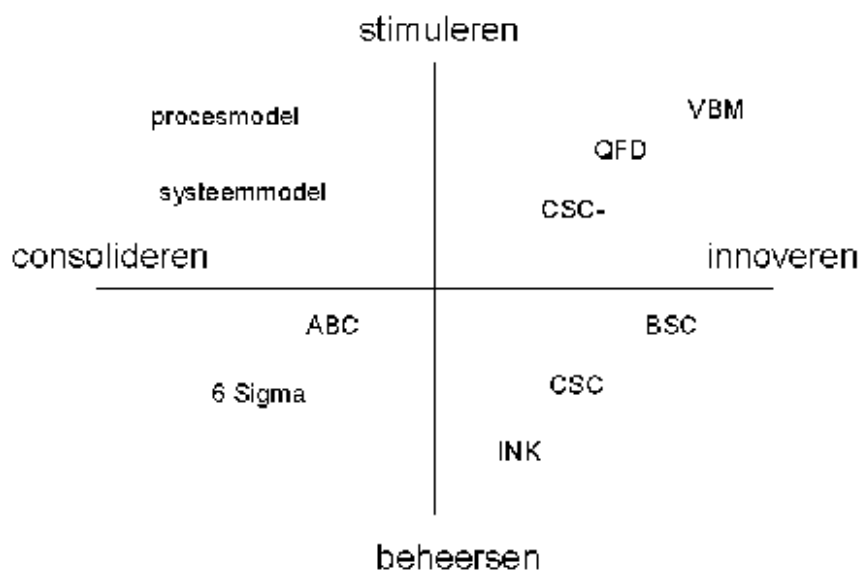
In het kwadrant linksboven in Figuur 1 staan de methoden die goed passen bij een stimulerende leiderschapsstijl en tot doel hebben de organisatie te consolideren. Proces- en systeemmodellen bieden, binnen de grenzen van de bestaande processen, ruimte aan medewerkers om zelf indicatoren te formuleren.

Het kwadrant rechtsboven bevat methoden die ook passen bij een stimulerende leiderschapsstijl, maar waarbij innovatie het doel is. De methoden schrijven niet voor hoe de organisatie ingericht moet worden, alleen wat het resultaat moet zijn. Er wordt daarom veel vrijheid geboden aan medewerkers, zowel bij het formuleren van indicatoren als bij het inrichten van de organisatie.

In het kwadrant rechtsonder wordt gemikt op beheerste innovatie. Er worden daarom duidelijke kaders geboden waarbinnen innovatie plaats moet vinden. Dit gebeurt door het aanbieden van een besturingsmodel. Daardoor worden spelregels en een referentiekader vastgesteld voor de besturing.

Het kwadrant linksonder is gericht op beheerste consolidatie. Er wordt strikt vastgelegd hoe er gewerkt wordt en aan die werkwijze wordt een vaste manier methode gekoppeld voor het formuleren van indicatoren. Dat betekent dat de uitgangspunten van de methode duidelijk beschreven zijn. Bij ABC, bijvoorbeeld, staat het model voor het formuleren van indicatoren op hoofdlijnen vast. Bij Six Sigma staat vast welk doel de methode dient en waar de aandacht op gericht zal zijn: productiefouten minimaliseren.

Een andere indeling is die naar de criteria mate van focus en onderwerp van sturing. Het onderscheid tussen specifieke en integrale sturing is verticaal uitgezet (zie Figuur 2). Het onderscheid tussen proces en strategie, is horizontaal uitgezet.



**Figuur 2.** Indeling naar mate van focus en onderwerp van sturing

De methoden die een specifiek doel hebben, vinden we terug in de bovenste helft van Figuur 2. Aan de linkerzijde zien we methoden die het proces centraal stellen. Dat zijn Six Sigma, die mikt op proceskwaliteit, en ABC, waarbij vanuit de processen kostprijzen berekend worden. Aan de rechterzijde staan de methoden die uitgaan van strategische doelen. Daar vinden we de CSC- en QFD, die klanttevredenheid centraal stellen, en VBM, waarbij de aandeelhouderswaarde gemaximaliseerd moet worden. Al deze methoden missen een integrale benadering.

De integrale methoden staan in de onderste helft van de figuur. Het proces- en systeemmodel redeneren daarbij vanuit de bestaande processen. Zij bezien echter de stappen van de werkwijzen in onderlinge samenhang. Bij het systeemmodel worden ook afhankelijkheden tussen processen meegenomen. Aan de rechterkant staan integrale benaderingen die vertrekken vanuit de strategie van de organisatie. Zij bieden alle een integraal besturingsmodel. Dat van de BSC is het simpelst. De CSC en het INK-managementmodel gaan een aantal stappen verder en beschrijven bijvoorbeeld ook kwalitatieve aspecten van het inrichten van de organisatie.

## **5. Selecteren van een geschikte methode**

Het selecteren van een geschikte methode kan nu in een aantal stappen uitgevoerd worden. Eerst wordt bekeken welke doelen de organisatie nastreeft met het invoeren van performance management. Daaruit worden de belangrijkste criteria gedestilleerd. Aan de hand van de criteria wordt bekeken welke methoden in aanmerking komen. Hieruit wordt een keuze gemaakt.

Dit selectieproces is uiteraard wat te kort door de bocht. Vaak voldoet namelijk geen enkel 'standaardmodel' precies aan de eisen van de organisatie. Dan kan door combinatie uit een aantal modellen een nieuw model gemaakt worden. Zulke hybride vormen bieden vaak uitkomst. Zo wordt bijvoorbeeld vaak in het procesmodel toch enige vorm van strategische sturing gebracht.

Het combineren van modellen is echter niet altijd zinvol. Door twee modellen te combineren kan de kracht van de individuele modellen verloren gaan: de som der delen is dan minder dan het geheel. Het is dus raadzaam om eventuele combinaties zorgvuldig uit te voeren.

## **6. Toepassing van performance management in informatiewetenschap**

Performance management kan gebruikt worden voor de besturing van organisaties in de informatiewetenschap, zoals universiteiten, bibliotheken en uitgeverijen. Dit geldt zowel voor integrale besturing van deze organisaties als voor besturing van deelgebieden. Deze onderwerpen krijgen de laatste jaren nadrukkelijk aandacht. De Universiteit Utrecht bijvoorbeeld, benoemt in haar 'Ontwikkelingsplan 2001-2005' expliciet het meetbaar maken van doelstellingen.

In de rest van dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe het publiceren van artikelen (deels) bestuurd kan worden met indicatoren. Dat wordt gedaan vanuit het perspectief van een onderzoeksgroep op een universiteit. De verschillende kwadranten van Figuur 1 corresponderen met verschillende besturingsstrategieën. Deze hebben ook verschillende uitkomsten tot gevolg. Het is dus ook voor het publiceren van artikelen van belang goed na te denken over de besturingsvorm.

De verschillen tussen de kwadranten worden hieronder met voorbeelden uitgewerkt. In het kwadrant linksonder, horend bij een beheersende stijl voor consolidatie, worden bestaande kaders nadrukkelijk bevestigd. De hoogleraar van een onderzoeksgroep stelt daarbij zelf vast hoe hij publicaties zal waarderen. Hij gaat daarbij uit van de huidige situatie, waarin de ranking van tijdschriften bevestigd wordt. Als gevolg daarvan krijgen de gevestigde tijdschriften de beste publicaties en maken nieuwe tijdschriften geen kans. Daarnaast is de inbreng van de leden van de onderzoeksgroep gering; de hoogleraar regeert.

Het kwadrant linksboven gebruikt een procesbeschrijving als basis voor sturing van het publicatieproces. Als procesmodel kan bijvoorbeeld een waardeketen voor wetenschappelijke informatie (zie [10]) gebruikt worden. In de keten staat de samenwerking tussen de partijen centraal. Dit komt in de besturing tot uiting door het formuleren van indicatoren op de informatieproducten die tussen de partijen doorgegeven worden. Deze documenten vormen de interfaces tussen de partijen in het proces. De beschreven procesgang zal daarmee gemeengoed worden en het proces zal steeds beter gaan verlopen. Dit stimuleert de samenwerking tussen universiteit en uitgeverij. Er is echter buiten de gebruikte waardeketen weinig oog voor vernieuwing.

Vernieuwing wordt wel bereikt in het kwadrant rechtsboven. Daar start de besturing met de vraag welke belanghebbenden er zijn voor de publicaties. Vervolgens wordt onderzocht wat deze (verschillende) belanghebbenden belangrijk vinden aan de publicaties. De inrichting van de organisatie, inclusief de besturing, wordt hierop aangepast. Stel dat bedrijven nadrukkelijk als belanghebbenden gezien worden. Dan is de praktische toepassing van onderzoeksresultaten belangrijk. De nadruk komt dan te liggen op publiceren bij conferenties en op innovatieve vormen van publiceren. Bij dit laatste kan bijvoorbeeld gedacht worden aan communities op het internet waarbij publicaties gekoppeld worden aan discussiesites. De interactiviteit bevordert daarbij een praktische discussie over het onderzoek. Het kan zelfs nieuw onderzoek initiëren of een deel van de uitvoering van het onderzoek gaan vormen.

Het kwadrant rechtsonder streeft ook naar vernieuwing, maar op een beheerste manier. De randvoorwaarden en belangrijke uitgangspunten worden dan in een te gebruiken format geplaatst, zodat daar niet van afgeweken kan worden. De hoogleraar van een onderzoeksgroep kan bijvoorbeeld stellen dat 50% van de publicaties moet gaan over de wiskundige benadering van information filtering. De leden van de onderzoeksgroep kunnen – binnen gestelde grenzen – zelf het onderwerp van de overige publicaties bepalen.

## 7. Conclusies en aanbevelingen

Indicatoren vormen een belangrijk ingrediënt voor performance management. Voor het formuleren van indicatoren bestaan veel verschillende methoden. Het kiezen voor een bepaalde methode beïnvloedt het type indicatoren dat uiteindelijk geformuleerd zal worden. We weten dat effectieve sturing alleen bereikt kan worden als de indicatoren zijn afgestemd op het doel van de organisatie. Het is dus zaak de juiste methode te kiezen voor het formuleren van indicatoren.

Vaak wordt onvoldoende nagedacht over de manier van formuleren van indicatoren. Veel organisaties kiezen tegenwoordig ‘klakkeloos’ voor de BSC methode. Ook worden nog vaak indicatoren ‘uit de losse pols’ geformuleerd. Dit komt de kwaliteit van sturing vaak niet ten goede.

In dit artikel hebben we ons sterk gemaakt voor een stapsgewijze aanpak in het formuleren van indicatoren. Als belangrijke eerste stap geldt het selecteren van een passende methode voor het formuleren van indicatoren. Daarna volgt pas het toepassen van de methode. Dit resulteert in een op de organisatie toegesneden methode. Ook de kwaliteit en bruikbaarheid van de indicatoren wordt hiermee verhoogd. We hebben aangegeven dat het vaak soelaas biedt om uit enkele basismethoden een gecombineerde variant te maken.

Als nuancering bij ons artikel stellen we dat het gebruik verschillende selectiecriteria kan helpen, maar niet zaligmakend hoeft te zijn. Uiteindelijk gaat het er ook om dat de organisatie vertrouwen in en een goed gevoel bij de methode heeft. Dat is niet altijd in criteria uit te drukken.

## Literatuur

1. M. Goddard en R. Mannion, Horizontal and Vertical Approaches to Performance Measurement. In, Performance Measurement and Management: Research and Action, Juli 2002, Boston, USA.
2. M.J. Harry. The vision of Six Sigma, 8 volumes. Phoenix Arizona: Tri Star Publishing. 1998.
3. INK. Manual for assessing the position of businesses. Zaltbommel, The Netherlands: INK, 2001.
4. R.S. Kaplan en R. Cooper. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Harvard Business School Press. November 1997.
5. R.S. Kaplan en D. Norton. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January/February 1992.
6. R.S. Kaplan en D. Norton. The Strategy Focused Organization. Harvard Business School Press. 2000.
7. L.A.F.M. Kerklaan, J. Kingma en F.P.J. van Kleef. “De Cockpit van de organisatie”. Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994.
8. Mazur, G.H.. QFD for Service Industries. Proceedings of The Fifth Symposium on Quality Function Deployment, Novi, Michigan, 1993.
9. H. Mintzberg. Organisatiestructuren. Academic Service, Schoonhoven, Nederland. 1992.
10. H.E. Roosendaal, T.W.C. Huibers, P.A.Th.M. Geurts en P.E. van der Vet. Changes in the value chain of scientific information: economic consequences for academic institutions, Online Information Review, Vol. 27 (2), 2003.

11. G. Scheipers, A. Ameels en W. Bruggeman. Value-based management: an integrated approach to value creation. A literature review. In Peeters, L., Matthyssens, P. & Vereeck, L. (Eds.), Stakeholder Synergie: Referatenboek 25e Vlaams Wetenschappelijk Economisch Congres, Hasselt, 77-128, 2002. Leuven-Apeldoorn: Garant.
12. B.C.M. Wondergem en J. Eskens. Bestuurlijke begrenzingen van de Balanced Scorecard. Management & Informatie, augustus, 2003.
13. B.C.M. Wondergem en S. Verzijl. Grootmoeder is aan het stuur in contactcenters, Callcenter Magazine, september 2003.
14. B.C.M. Wondergem en N. Vincent. Transformations in Performance Management. Geaccepteerd voor publicatie in "Transformation of Knowledge, Information and Data: Theory and Applications", te verschijnen in 2004.
15. B.C.M. Wondergem en H. Wulferink. Prestatie-indicatoren – weten hoe je moet meten. Informatie, oktober 2002.