

# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	<b>8</b>		
Hoofdstuk 1		Hoofdstuk 6	
<b>Key Performance Indicators</b>	<b>17</b>	<b>Een leugentje om bestwil</b>	<b>131</b>
Hoofdstuk 2		Hoofdstuk 7	
<b>Waarom we zo van KPI's houden</b>	<b>29</b>	<b>Hoe wij de KPI tekortdoen</b>	<b>149</b>
Hoofdstuk 3		Hoofdstuk 8	
<b>Hoe je (g)een KPI maakt</b>	<b>41</b>	<b>Wanneer KPI's tekortschieten</b>	<b>165</b>
Hoofdstuk 4		Hoofdstuk 9	
<b>De vijf meest overschatte KPI's</b>	<b>83</b>	<b>Veelgestelde vragen</b>	<b>181</b>
Hoofdstuk 5		Hoofdstuk 10	
<b>Hoe leiders KPI's gebruiken</b>	<b>113</b>	<b>De KPI die de wereld veranderde</b>	<b>193</b>



**Bedankt!**

**199**

**Referenties**

**201**

# VOORWOORD

**M**eten is weten. Van sporters tot ambtenaren, van individuen tot bedrijven, iedereen gebruikt cijfers om voortgang te meten. Het is zowel in de private als in de publieke sector een centraal onderdeel van de gesprekken over focus, controle en verantwoordelijkheden. En er is één werktuig dat dit allemaal ondersteunt: de Kritische Prestatie Indicator, in de managementwereld beter bekend onder de Engelse benaming *Key Performance Indicator*. De afkorting van deze tool, KPI, is net zo ingeburgerd als KLM, aub, wc of Ufo. Dagelijks gebruiken we met z'n allen miljoenen KPI's die ons beloven richting te bieden. Mensen over de hele wereld managen hun werk (en soms hun hele leven) via deze indicatoren, die hun vertellen wat wel en wat niet te doen. Beslissingen, groot en klein,

vinden hun oorsprong in grafieken, dashboards, diagrammen, tabellen en lijsten gevuld met KPI's.

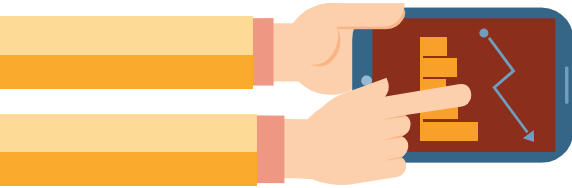
Persoonlijk ben ik altijd geïntrigeerd geweest door de grote hoeveelheid KPI's die wij blijkbaar nodig hebben om ons leven te plannen en organiseren. Het is denk ik niet overdreven te stellen dat de KPI zo'n beetje de meestgebruikte managementtool is, na wellicht e-mails en PowerPoint-presentaties. Het is dan ook niet verrassend dat er vele boeken zijn geschreven waarin KPI's de hoofdrol vervullen. Deze boeken steken veelal de loftrumpet over de KPI en presenteren hem als de vuurtoren die je dwars door de storm veilig naar de kust zal leiden, langs gevaarlijke rotsen en over woelige wateren. Vaak gaan ze echter voorbij aan de negatieve kanten van de KPI. Deze zijn namelijk vaak irre-

levant of – nog erger – ze stimuleren verkeerd en niet-integer gedrag. Deze boeken negeren het feit dat er inherente problemen kleven aan zowel de KPI zelf als aan ons als gebruikers. Niet in de laatste plaats omdat KPI's ons het gevoel geven dat we onze beslissingen nemen op basis van logische en rationele gronden. Maar niets is minder waar. KPI's lijken weliswaar het licht aan het eind van de tunnel, maar ze zijn vaak de lampen van een ons tegenmoet denderende trein.

De titel van dit boek zou de indruk kunnen wekken dat de inhoud negatief of pessimistisch is. Ik hoop echter dat, na het lezen van dit boek, je zult zien dat het eigenlijk in de kern een heel positief en optimistisch boek is. Immers, alleen wanneer je de valkuilen krijgt aangewezen, kun je ze vermijden en voorzorgsmaatregelen nemen. Meten is namelijk gewoon heel veel zweten en alleen dan met een mogelijke kans op weten. En het ontdekken van een illusie kan leiden tot desillusie, maar alleen op die manier zijn we in staat om te leren.

Er is een mooi gezegde dat je pas uit een gevangenis kunt ontsnappen als je beseft dat je erin zit. Dit boek geeft niet alleen een gedetailleerd beeld van de KPI-gevangenis, maar biedt daarmee ook zicht op de mogelijke ontsnappingsroutes.

Verspreid door het boek tref je een groot aantal verschillende voorbeelden aan, uit zowel de publieke als de private sector. Het is daarmee hopelijk niet moeilijk om het beschrevene te vertalen naar de eigen situatie. Daarnaast worden aan de hand van een drietal cases de effecten van KPI's pijnlijk duidelijk. Maar ik raad iedereen aan om tijdens het lezen op zoek te gaan naar voorbeelden uit de eigen directe omgeving. Maak een lijst en houd deze tijdens het lezen bij de hand. Zo kun je gelijk een aantal van de valkuilen dichtten. De genoemde drie cases geven meer kleur en achtergrond aan een aantal domeinen waar de KPI een doel op zich is geworden, en op die manier een volledige industrie drastisch heeft veranderd.



Voordat je begint met lezen, is het goed om te weten dat de eerste editie van dit boek is uitgebracht in het Engels. Voor een aantal termen is er bewust voor gekozen om deze, omwille van de leesbaarheid, niet te vertalen. Het KPI-vakgebied is überhaupt een zeer Angelsaksisch fenomeen, wat maakt dat voor veel Engelse termen geen Nederlands woord beschikbaar is. De Engelse termen worden, waar nodig, verder toegelicht. Maar veelal ga ik ervan uit dat het lezerspubliek van dit boek op de hoogte is van gangbare Engels managementtermen en daarom geen verdere toelichting nodig heeft. Zowel de Engelse termen als de KPI-namen zijn te herkennen aan de cursieve weergave.

De hoofdstukken zijn prima afzonderlijk van elkaar te lezen. Wel raad ik aan om in ieder geval met hoofdstuk 1 te starten, aangezien dat mijn kijk op de KPI verder toelicht en onderwerpen bespreekt

die verderop in meer detail worden toegelicht. Maar daarna is het aan jou, de lezer, om die onderwerpen op te zoeken die het best passen bij de informatiebehoefte. Laten we eens kijken naar de verschillende hoofdstukken en hun inhoud.

De eerste vier hoofdstukken schetsen een beeld van de wereld van de KPI, beginnend in hoofdstuk 1, waar we kijken naar het onderwerp *Performance Measurement*, definities en de historie. Maak je geen zorgen, dit wordt geen academische uiteenzetting, maar juist een pragmatische blik op het fenomeen KPI. We ontdoen ons hier van alle poespas die vaak gepaard gaat met dit vakgebied. De belangrijkste reden hiervoor is dat dit boek toepasbaar moet zijn voor iedere gebruiker van KPI's en voor elke soort KPI, of deze nu 'Kritisch' is of niet. Dit is iets wat veel boeken in dit veld nalaten te doen. Neem bijvoorbeeld *Key Performance Indicators* van David Parmenter, een van de meest prestigieuze boeken op dit gebied. Parmenter wijdt een heel hoofdstuk aan 'de grote

KPI-misvatting', waarin hij met veel bombarie uitlegt dat wat veel mensen een KPI noemen, eigenlijk een Resultaat Indicator is. De rest van het boek gaat over wat Parmenter als een 'echte' KPI beschouwt. Daarmee maakt hij, vanwege zijn eigen smalle definitie, het boek onbruikbaar voor het merendeel van de lezers. En hij heeft nog gelijk ook; zodra er een cijfer wordt gepresenteerd dat iets lijkt weer te geven over de bedrijfsvoering of prestaties van mensen, noemen we het al een KPI. En met dit gegeven in het achterhoofd is niet alleen hoofdstuk 1, maar het hele boek geschreven.

Heb je je ooit afgevraagd hoe het komt dat we zoveel KPI's gebruiken of waarom we ze blijven gebruiken, ook al weten we vaak wel dat ze onbruikbaar zijn? Het lijkt er soms op dat we er net zo verslaafd aan zijn geraakt als aan e-mailen en op onze telefoon zitten. We weten heus wel dat veel KPI's eigenlijk niet goed werken, maar we houden onszelf voor de gek en denken dat het

volgende keer wél beter zal gaan. Waarom dit zo is, ontdek je in hoofdstuk 2. Hiervoor duiken we in de wondere wereld van de werking van ons brein. Hoe gaan wij in het algemeen om met cijfers en welke processen komen er kijken bij het nemen van beslissingen? We zullen zien dat de mens veel minder rationeel is dan we wellicht denken.



In hoofdstuk 3 zoomen we in op de zaken die allemaal mis kunnen gaan bij het maken van een KPI. Net als in hoofdstuk 1 heb ik hier vooral voor een pragmatische aanpak gekozen. Dat wil zeggen dat ik me vooral richt op zaken die we daadwerkelijk doen als we een KPI maken en niet op datgene wat we wellicht *zouden* moeten doen. Daarom gaat dit hoofdstuk niet zozeer over de theoretische *happy flow*, maar eerder over het geploeter en gezwoeg dat het meten van voortgang met zich meebrengt. Immers, het heeft geen enkele zin om te lezen over de prachtig begaanbare paden in een idyllisch sprookjesbos als je vastzit in een blijkbaar ondoordringbare KPI-jungle.

Dit deel van het boek wordt afgesloten met een hoofdstuk dat enige introductie behoeft. Een van de onvermijdbare neveneffecten van het schrijven van een boek over KPI's is dat je een heleboel verschillende KPI's langs ziet komen. En hoe interessant ik dit onderwerp ook vind (ik schrijf er niet voor niks een boek over), het is niet altijd even leuk. Daarom bedacht ik tijdens het schrijven een spel voor mezelf. Als liefhebber van films begon ik KPI's te vergelijken met bekende acteurs. Zo werd de *Cost/Income Ratio* bijvoorbeeld Tom Cruise, omdat beide zo'n beetje in elk bedrijf/elke film de hoofdrol spelen en beide behoorlijk saai en eentonig zijn. Zowel Cruise als de C/I-ratio ziet er wellicht goed uit voor zijn leeftijd, maar beide zijn slechts lege hulzen. Dit spel leidde ertoe dat ik een hoofdstuk besloot te schrijven over de meest overschatte KPI's. Zie hoofdstuk 4 als een uiteenzetting over de vijf KPI's met te veel steralures. Dan zal ik je ook deelgenoot maken van de andere acteurs en KPI connecties.

Het tweede deel van dit boek bekijkt meer hoe wij KPI's gebruiken. In hoofdstuk 5 wordt het gebruik van indicatoren door managers doorgelicht. Aangezien managers de drijvende kracht zijn achter het succes van KPI's, is het interessant om deze groep te bestuderen. Zonder de manager geen KPI. Je zou kunnen zeggen dat het toch vooral de toezichthouders, 'experts', consultants en adviseurs zijn die het *meten is weten* er bij de managers in geramd hebben, maar uiteindelijk zijn het de managers zelf die keer op keer teruggrijpen op dit meetinstrument om de voortgang te meten van mensen, systemen, processen en financiën. Wees gewaarschuwd dat dit hoofdstuk gebruikmaakt van een aantal zeer stereotiepe managers. Hopelijk zie je in dat de meeste managers in de echte wereld een mix van deze karikaturen zijn. We weten dat ook zonder KPI's er goede en slechte managers zijn, maar met KPI's wordt het wel enorm makkelijk om weg te komen met slecht management.



Slecht gebruik van KPI's kan er zelfs toe leiden dat medewerkers KPI's gaan manipuleren, om zo hun performance (of die van het bedrijf) rooskleuriger voor te doen dan de werkelijkheid toelaat. Deze praktijken komen aan bod in hoofdstuk 6. Hier gaan we aan de hand van vijf manipulatietechnieken kijken op welke wijzen mensen met KPI's de boel kunnen bedonderen. Let wel, het gaat hier over manipulatie en niet over fraude. Dit laatste is onacceptabel en moet waar nodig met juridische middelen worden bestreden. Nee, dit hoofdstuk gaat eerder over subtiele manieren om de werkelijkheid mooier te presenteren dan zij is. En om ook nog maar een mogelijk misverstand even weg te nemen: ik stel nergens voor dat mensen deze technieken daadwerkelijk moeten toepassen. Het hoofdstuk is bedoeld om er bewust van te worden dat dit gebeurt en om deze praktijken eerder te ontdekken.

Tot dusverre zou je kunnen denken dat dit allemaal niet op jou van toepassing is. Al jaren waar schuw je je collega's voor een te grote nadruk op controle, maak je de meest briljante KPI's en ben je wars van alle hypes zoals de NPS. En uiteraard staat KPI-manipulatie niet eens in je woordenboek. In dat geval is hoofdstuk 7 wellicht iets voor jou. Hier kijken we naar hoe wij, de gebruikers, de KPI tekortdoen. Wij hebben namelijk allemaal last van wat psychologen de *bias blind spot* noemen: de blinde vlek voor onze eigen mentale tekortkomingen. Deze onbewuste mindsets kunnen ervoor zorgen dat zelfs de meest perfecte KPI nutteloos wordt.

Gelukkig voor ons gebruikers gaat hoofdstuk 8 gewoon weer over het falen van de KPI zelf. In het bijzonder ga ik in op de gebreken van de financiële systeem-KPI, die extra gevoelig blijkt



voor de valkuilen rondom KPI's. Het zijn veelal illusies van zelfverklaarde experts die ons doen geloven dat ze deze KPI's kunnen gebruiken als een soort glazen bol om de toekomst van bedrijven te voorspellen. Het klopt dat we KPI's goed kunnen gebruiken om bedrijven met elkaar te vergelijken, maar dit werkt alleen als we kunnen garanderen dat de KPI's in kwestie gelijkwaardig zijn gedefinieerd en als zodanig met elkaar vergeleken kunnen worden. Dit hoofdstuk laat zien dat KPI's weliswaar de indruk wekken iets over de toekomst te vertellen, maar dat dit in werkelijkheid een illusie is. Daarnaast zullen we zien wat de overeenkomsten zijn tussen mijn tandarts en Google.

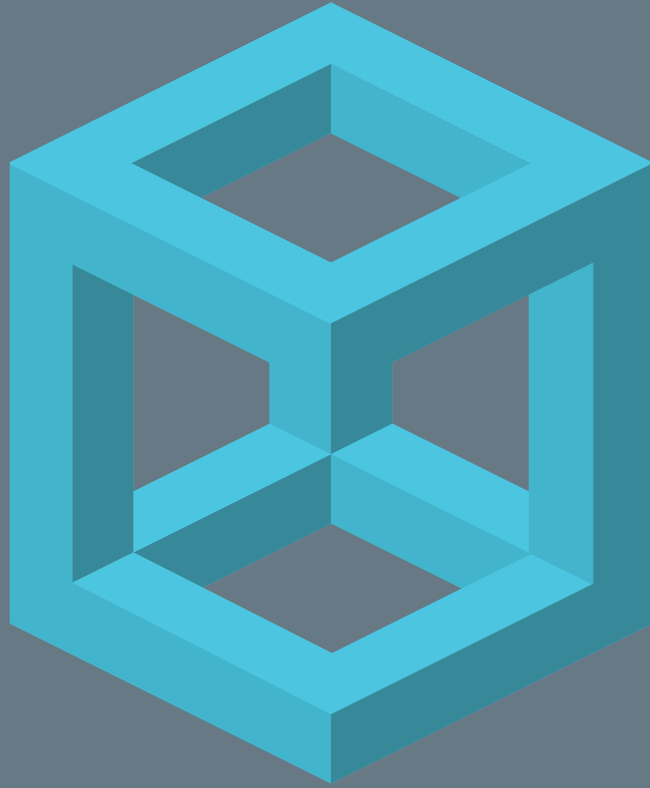
De laatste twee hoofdstukken vormen het derde en laatste deel van dit boek. Eerst zal ik in hoofdstuk 9 de meest aan mij gestelde vragen beant-

woorden. Wellicht had jij ook een vraag bij het lezen van de titel van dit boek. Grote kans dat het een variant is op een van deze twee vragen: 'Moeten we stoppen met KPI's?' en 'Hoe moet het dan wel?'. Deze en andere vragen komen aan bod in dit hoofdstuk. Mochten deze vragen je in de weg zitten gedurende het lezen, dan raad ik vooral aan om dit hoofdstuk als eerste te lezen.

Ik heb al aangegeven dat dit boek, ondanks de titel, geschreven is met een optimistische kijk op de KPI. Daarom eindig ik het boek met een hoofdstuk dat geheel gewijd is aan de meest waardevolle KPI die ik ben tegengekomen. Niet alleen kan het dienen als voorbeeld voor impactvolle KPI's, het laat ook zien hoe één moedige vrouw vocht tegen een rigide systeem van 'experts' en tegelijkertijd levens wist te redden.

En met dit mooie KPI-voorbeeld uit hoofdstuk 10 eindigen we dit boek. Maar eerst vind je aan het eind nog een negental uitgangspunten die kort de thema's van dit boek samenvatten. Om boven je bureau te hangen, zullen we maar zeggen. Ik hoop dat je net zoveel plezier beleeft aan het lezen van dit boek, als ik heb gehad met het schrijven ervan.





*Hoofdstuk 1*

**KEY  
PERFORMANCE  
INDICATORS**




**G**een andere managementtool wordt op zo'n grote schaal gebruikt als de Key Performance Indicator. Je kunt wel zeggen dat het veruit het meestgebruikte mechanisme is waarmee organisaties proberen hun prestaties te meten in termen van strategie, mensen, processen, technologie en financiën. Op een gegeven moment zijn consultants, adviesbureaus, managementgoeroes, accountants en andere deskundigen het motto 'meten is weten' gaan hanteren: hoe meer je zou meten, hoe beter het zou zijn. Dit heeft geleid tot een groeiend aantal metingen, die er op hun beurt weer toe leidden dat investeerders, regelgevers, beleidsmakers en anderen steeds meer om transparantie vroegen.

Wat begon als een mechanisme om financiële prestaties te meten, werd uiteindelijk de 'heilige graal' van de managementwereld. Gedurende de afgelopen decennia is een volledig nieuwe indus-

trie ontstaan rondom KPI's, genaamd Performance *Measurement* - een term die niet moet worden verward met Performance *Management*. Bij Performance Measurement is de vraag: 'Hoe *volgen* we de voortgang van de strategie die we hebben ingevoerd?', terwijl het bij Performance Management gaat om de vraag: 'Hoe *managen* we de strategie die we hebben ingevoerd?'. De afgelopen jaren is de situatie verwarrender geworden, omdat Performance Measurement nu meestal staat voor de beoordelingsmethode die werknemers en hun managers gebruiken om individuele prestaties te evalueren.

Key Performance Indicators (KPI's) vormen het onderliggende mechanisme voor zowel Performance Measurement als Performance Management, en zijn onderwerp van dit boek. Als je naar de KPI's van een willekeurige organisatie kijkt, zie je dat het erg moeilijk is om een basis te vinden



voor een eenduidige definitie. Natuurlijk zijn er allerlei boeken en websites over KPI's beschikbaar, die fraaie academische definities geven. Maar de meeste daarvan zeggen weinig of niets. Ze beschrijven de KPI vaak ten onrechte in termen van wat die zou moeten zijn, in plaats van wat die feitelijk doet.

In de praktijk kan bijna alles een Key Performance Indicator worden genoemd, waardoor het onmogelijk is om tot een heldere definitie te komen. Ik zal het mezelf niet te moeilijk maken en beginnen met de drie afzonderlijke begrippen waaruit een KPI bestaat: *key*, *performance* en *indicator*. De 'K' van **Key** of **Kritisch** verwijst naar het relatieve belang van een specifiek cruciaal element voor huidig en toekomstig succes van de organisatie. De 'P' van **Performance** of **Prestatie** staat voor een taak of activiteit in termen van hoe succesvol die wordt uitgevoerd. Performance wordt dan geme-

ten in een of andere eenheid die de activiteit of het gedrag weergeeft. In het geval van een auto kan die eenheid bijvoorbeeld kilometers per uur, omwentelingen per minuut, autotemperatuur of tankinhoud zijn. De 'I' van **Indicator** is een index of statistische waarde die staat voor een bepaalde toestand in de buitenwereld. Zie het als de 'naald' die een bepaalde toestand of richting aangeeft, zoals de snelheidsmeter op het dashboard van je auto. Zoals eerder gezegd zijn mensen geneigd om bijna alles een Key Performance Indicator te noemen, zelfs als twijfelachtig is of er wel echt prestaties worden gemeten. Daarom gebruik ik liever een definitie die minder elegant is maar wel begrijpelijk, en die kan worden vertaald naar daadwerkelijke KPI's.

Los van alle academische terminologie kun je een KPI zien als **een instrument dat meet hoe iets of iemand het doet**. Niets meer en niets minder. In

de volgende hoofdstukken is dit wat ik bedoel als ik de afkorting KPI gebruik.

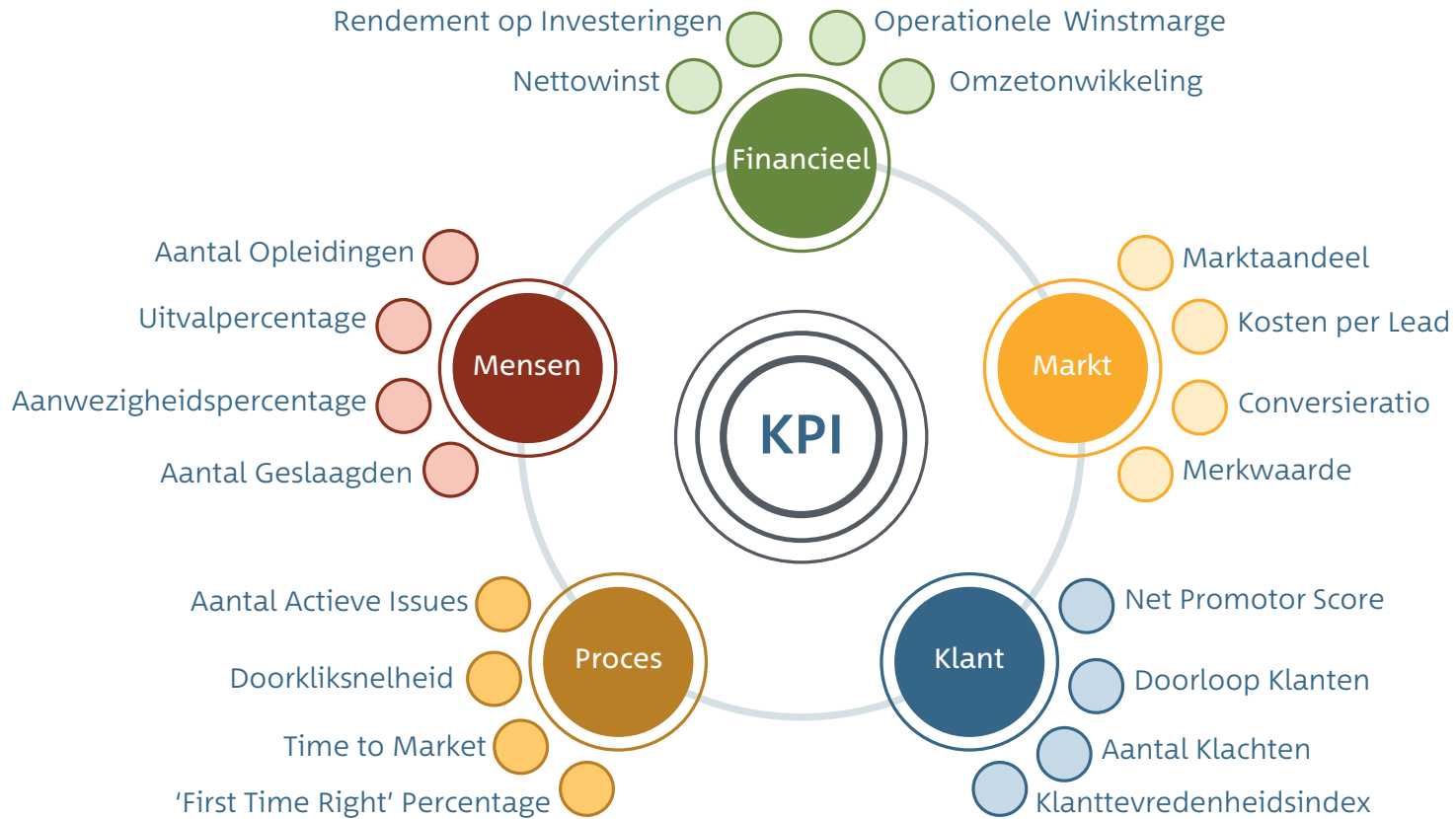


Proberen KPI's te categoriseren is zoiets als proberen alle diersoorten ter wereld te categoriseren. Hoewel dat voor diersoorten een nuttige bezigheid kan zijn, is het dat voor KPI's niet. Er zijn er gewoon te veel. Je kunt alleen in algemene termen onderscheid maken tussen verschillende KPI's. Er zullen KPI's zijn die voornamelijk voor externe communicatie worden ingezet en andere KPI's die intern worden gebruikt. Een ander bruikbaar onderscheid wordt al weergegeven in de definitie die ik op de vorige pagina heb gegeven, namelijk dat een KPI aan de ene kant kan aangeven hoe *iemand* het doet en aan de andere kant hoe *iets* het doet. KPI's die bedoeld zijn om de voortgang van *iemand* te meten, noem ik in dit boek een 'gedrags-KPI'. Deze meet hoe een individu het doet, en is gericht op de psychologische en gedragsmatige aspecten achter de prestatie (zoals *Klanttevredenheid* of *Werknemersbetrokkenheid*). Niet-gedrag KPI's daarentegen meten hoe

*iets* het doet en zijn indicatoren die meer systemen meten, zoals geld of een apparaat (*Netto Winst* of *System Uptime*). Deze KPI's noem ik 'systeem-KPI's'.

In dit boek richt ik me vooral op KPI's zoals die in de bedrijfswereld worden gebruikt. Niet dat er niets over andere soorten prestatie-indicatoren kan worden gezegd, integendeel. Veel van wat ik in dit boek bespreek, is ook van toepassing op metingen in het algemeen. Daarom ga ik in de voorbeelden die ik in de verschillende hoofdstukken geef, ook in op een paar verhalen die niet uit het bedrijfsleven afkomstig zijn. Het diagram op de volgende pagina laat een aantal veelvoorkomende KPI-voorbeelden uit verschillende managementgebieden zien. In de volgende paragraaf bespreek ik de opkomst van de KPI door naar de recente geschiedenis van Performance Measurement & Control te kijken.





*Voorbeelden van KPI's die in verschillende managementgebieden worden gebruikt*

# De opkomst van de KPI

**H**et valt niet te ontkennen dat er de afgelopen decennia een groeiende bureaucratie te zien was, zowel in de private sector als in de bedrijfswereld. Een golf van controle en regelgeving heeft geleid tot een cultuur van 'afvinken'. Deze trend is de afgelopen jaren goed gedocumenteerd. Een duidelijk overzicht geeft Michael Power in zijn boek *The Audit Society* (1999). Twintig jaar geleden zei Power al dat de cultuur van controle en prestatiemetingen snel is toegenomen. Jarenlang was prestatie management beperkt gebleven tot de financiële kant van de zaak, maar de afgelopen veertig jaar heeft het zich ook naar andere domeinen uitgebreid.

Er zijn nieuwe managementgebieden geïntroduceerd - zoals operationeel management, procesmanagement, competentie management, kennis-

management en projectmanagement - waarvoor voortgangsmeting nodig was. (Deze voorbeelden zijn afkomstig uit het boek *In Control* van T. Homan.)

Bovendien bewoog deze uitbreiding zich van macro- naar microniveau. Het doel was niet langer verschillende bedrijven met elkaar te vergelijken, maar eisen en criteria voor individuen te ontwikkelen. Tegenwoordig zijn we zo gewend aan deze mate van micromanagement dat we bedenkingen hebben bij mensen die weigeren zich door dit soort instrumenten te laten monitoren. Een andere ontwikkeling die Power behandelt, is het ontstaan van een cultuur van risicomanagement, waaruit een volledig nieuw systeem is voortgekomen om risico's op te sporen, te voorspellen en



te monitoren. Er werden Key Risk Indicators geïntroduceerd om mensen te monitoren en, als deze indicatoren rood kleuren, risico beperkende maatregelen in te voeren (die op hun beurt weer moesten worden gemonitord door middel van KPI's).

Toen al deze monitorende systemen niet in staat bleken fraudeschandalen (zoals in het geval van Enron) of financiële crises (zoals die in de jaren tachtig van de vorige eeuw) te voorkomen, reageerde de bedrijfswereld met nog meer controles. Voor de meeste bedrijven was dit de tijd om hun interne afdeling enorm te laten groeien. Deze afdelingen controleerden vervolgens of de geïmplementeerde risicomanagementsystemen wel goed waren en of individuele werknemers aan de ingevoerde maatstaven voldeden. Natuurlijk introduceerden ook deze afdelingen een hele verzameling nieuwe KPI's om de verwachte vooruitgang te meten. Om het allemaal nog een graadje erger te maken, was er nog een

trend die de prestatietingsbranche een boost gaf. Bedrijven werden steeds meer op afstand gecontroleerd. Niet alleen door commerciële partijen zoals accountants- of externe auditbureaus, maar ook door talloze overheidsorganen die in actie kwamen om de prestaties van andere overheidsorganisaties of commerciële bedrijven te monitoren, controleren en meten.

Al deze trends leidden tot zelfopgelegde controles van controles van controles. Met de introductie van KPI's op microniveau dachten we dat alles transparanter zou worden en daardoor beter te managen. Maar bij elke crisis of slechte persleek het alsof we dit controlesysteem verder verscherpten en nog maar weer een handvol KPI's aan de reeds bestaande metingen toevoegden. Dit leidde tot nog meer KPI's om te controleren of de juiste nieuwe KPI's waren ingevoerd, wat weer een eindeloos proces van nieuwe KPI's en metingen tot gevolg had.

Natuurlijk waren er veel partijen die van deze eindeloze cirkel profiteerden. Dit gold met name voor de kennisindustrie (consultants en business schools), die veel van deze nieuwe managementconcepten en -hypes introduceerden en erover adviseerden. Deze bedrijven vormen een belangrijke en invloedrijke behoudende kracht, die er direct belang bij heeft om de 'afvinkmaatschappij' in stand te houden. Nadat ze overheidsinstanties hebben geadviseerd over nieuwe mogelijke controlemechanismen, gaan ze naar bedrijven om daar uit te leggen hoe ze die moeten implementeren. En natuurlijk moeten die adviezen worden betaald. En denk maar niet dat dit beperkt blijft tot de bedrijfswereld. De KPI is ook een vaste tool in de publieke en de non-profitsector geworden. Aangemoedigd door seniormanagement, adviesbureaus, controllers, accountants, regelgevers en managementgoeroes, bedelven we onszelf onder de KPI's. Managers gebruiken (al dan niet vrijwillig)

lig) cijfers, dashboards en *balanced scorecards*<sup>1</sup> om hun greep op de organisatie en op werknemers te beheren en te versterken. Als ze eenmaal zijn geïmplementeerd, worden KPI's meestal gehandhaafd, zelfs als blijkt dat ze nergens op slaan. Uit-

- 1 Het concept *Balanced Scorecard* werd voor het eerst gebruikt in 1897 en verder uitgewerkt door R.S. Kaplan en D.P. Norton. Het beoogt een overzicht te geven van alle gewogen indicatoren waarmee een organisatie kan worden aangestuurd.

eindelijk zijn KPI's de oplossing geworden voor een fictief probleem dat nooit echt heeft bestaan. Voordat we in het volgende hoofdstuk bespreken waarom we KPI's ondanks hun overduidelijke tekortkomingen blijven gebruiken, eindigen we dit hoofdstuk met een kort overzicht van de opkomst van de KPI. Om de ons omringende wereld te kunnen begrijpen - van de allerkleinste atomaire schaal tot de allergrootste kosmische schaal - heeft de mens allerlei soorten meeteen-



3000 v. Chr.  
Bankwezen

Het bankwezen ontstond (3000 - 2000 v. Chr.) en er werden voor het eerst wetten gebruikt om banktransacties te reguleren (1792 - 1750, *Codex Hammurabi*).



1400 n. Chr.  
Venetië

De Venetianen evalueerden het resultaat van hun overzeese expedities door de waarde van de mee teruggebrachte goederen te berekenen.



1500  
Kerk

Halverwege de zestiende eeuw voerde Ignatius van Loyola een procedure in om leden van de Jezuïetenorde formeel te beoordelen.



1650  
Overheids-  
diensten

In 1648 beoordeelde de Ierse *Dublin Evening Post* wetgevers door op basis van persoonlijke kwaliteiten cijfers aan hen te geven.



1800  
Leger

De meeste westerse legers deden al in de negentiende eeuw aan personeelsevaluaties.



1907  
William Harvey  
Allen

Een van de eerste boeken over prestatie-meting waarin de term *measure* werd gebruikt in de context van het meten van prestaties, is *Efficient Democracy* van William Harvey Allen.

heden bedacht, zoals cijfers, tijd, gewicht, lengte, volume, geld enzovoort. Eeuwenlang hebben we ze vooral gebruikt om prestaties te meten, maar pas toen de bedrijfswereld er de beschikking over kreeg, zagen we de KPI veranderen van een tool in een op zichzelf staand doel.



**1920**  
**Return On Investment**

DuPont gebruikte voor het eerst de term *Return on Investment* als prestatiemaatstaf. Dit was onderdeel van een lange reeks bedrijfsmatige en technologische innovaties die afkomstig waren van dit bedrijf.



**1950**  
**General Electric**

General Electric introduceerde het gebruik van *key corporate performance measure*, op initiatief van de toenmalige CEO Ralph Cordiner.



**1970**  
**Nieuwe methoden**

Er werden veel verschillende prestatie-managementsystemen geïntroduceerd, zoals *Management by Objectives*, *Program Planning and Budgeting Systems* en *Management by Results*.



**1990**  
**Balanced scorecard**

Het gebruik van deze methode nam explosief toe na de publicatie van het boek *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* door Kaplan & Norton.



**2000**  
**Nieuw openbaar bestuur**

Er werd een nieuwe controlefilosofie geïntroduceerd om de overheidssector te moderniseren. Cruciaal binnen deze trend was 'meetbaar bestuur' en het kopiëren van managementparadigma's uit de private sector.



**2008**  
**Financiële crisis**

Na de financiële crisis werd duidelijk dat sommige bedrijven en landen 'too big to fail' waren en werden er steeds meer mechanismen ingevoerd om de financiële sector te controleren.