Stuurinformatie en KPI’s vanuit de theorie naar de praktijk

## Een onderzoek naar de optimalisatie van de performancemeting op gebied van stuurinformatie en KPI’s waarbij theoretische uitkomsten in de praktijk getoetst zijn



Student: Peter van de Beek

Opleiding: Finance & Control

Studentnummer: 70998

Stagedocent: Marjolein van Noort

Stageopdracht: Optimalisatie van performancemeting

Stageperiode: 26-08-2019 t/m 10-01-2020

Stagebegeleidster: Charlotte Zwaard

Stageorganisatie: Stedin Groep

Datum: 05-01-2020

### F&C-beroepscompetentie die gekoppeld is aan de onderzoeksopdracht:

C4 Selecteren, definiëren, inrichten en ontsluiten van (geautomatiseerde) informatiesystemen (financieel en niet- financieel) gericht op de sturing van de primaire processen.

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.”© Copyright 2018, HZ University of Applied Sciences Vlissingen.*

# Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de componenten stuurinformatie en KPI’s. Vanuit de afdeling business control is er de behoefte om de performancemeting van de afdeling Klant & Markt beter in kaart te brengen en waar nodig te optimaliseren. Momenteel zijn de stuurinformatie en KPI’s niet inzichtelijk om goed te kunnen meten op de verschillende managementlagen. Op basis van deze probleemstelling is de volgende hoofdvraag ontstaan: hoe kan de performancemeting van de subafdelingen van K&M geoptimaliseerd worden om stuurinformatie te krijgen?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, is deze opgesplitst in de volgende deelvragen:

1. Aan welke eisen moet stuurinformatie voldoen?

2. Hoe is een juiste KPI opgebouwd?

3. Hoe wordt de performance gemeten in de IST-situatie?

4. Hoe wordt de performance gemeten in de SOLL-situatie?

Met het beantwoorden van deze hoofd- en deelvragen zullen de begrippen stuurinformatie en KPI in zowel theoretische als praktische vorm worden omschreven. Daarnaast is het ook een doel om de IST-situatie en SOLL-situatie te omschrijven voor alle afdelingen en een advies op te stellen op basis van een vergelijking.

Binnen het theoretische aspect van dit onderzoek zullen er drie kernbegrippen naar voren komen, dit zijn de begrippen stuurinformatie, KPI en managementmodellen. Voor het begrip stuurinformatie is er gekeken naar de inhoud van dit begrip, de werking in de praktijk en de ontwikkelingen. Voor het begrip KPI is er tevens gekeken naar de inhoud hiervan, de gevaren en successen in de praktijk. Hierbij zijn er enkele voorbeelden van KPI’s genoemd. Daarop volgend is aangetoond hoe de inhoud van stuurinformatie en KPI’s kan worden weergeven door middel van de balanced scorecard en het visgraatmodel.

Het onderzoek is kwalitatief en de dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van een rapportageanalyse, gesprekken met verschillende werknemers van de afdeling K&M en interviews met de teamleiders van alle subafdelingen en leden van het managementteam. Door middel van de rapportageanalyse is er bepaald wat de IST-situatie is en dit is door middel van de interviews gevalideerd. Met de interviews is ook de SOLL-situatie vastgesteld. De data zijn verwerkt door middel van transcriberen en een codeboek.

Stuurinformatie heeft vijf belangrijke eisen. Dit zijn relevantie, stuurbaarheid, juistheid, volledigheid en doelmatigheid. De onderliggende KPI’s hebben dezelfde vijf vereisten. Daarbij is een juist KPI opgebouwd uit drie componenten. Dit zijn de target, de meting en de presentatie. De target dient realistisch te zijn en te voldoen aan de eis van doelmatigheid. De meting hoort flexibel te zijn en aan de eisen juistheid en volledigheid te voldoen. De presentatie dient aan de eisen relevantie en stuurbaarheid te voldoen.

Aan de kant van Klant is er bij de afdelingen Marketing en Key-accountmanagement een gemis op alle gebieden. Er zijn momenteel geen KPI’s en stuurinformatie aanwezig en daardoor kan de performancemeting op alle gebieden geoptimaliseerd worden. Bij het KCC is er momenteel een overvloed in informatie. Optimalisatie is mogelijk op gebied van relevantie. Bij het Klachtenmanagement wordt momenteel de verhouding tussen input en output verkeerd in kaart gebracht, dit zorgt ervoor dat de performancemeting niet juist en volledig gebeurd. Enkele voorbeelden van belangrijke KPI’s zijn de klanttevredenheidsscore, first time right, afhandeltijd, verhouding tussen claims en uitgekeerde bedragen, het aantal klachten en de interne tevredenheid.

Binnen Markt is er bij zowel de Servicedesk marktpartijen als bij Data marktpartijen een behoefte aan relevante KPI’s voor de teamleiders. Op dit managementniveau zijn de huidige KPI’s niet volledig. Voor de afdelingen Contractloos en AZC is een betere meting van de effectiviteit van de processen nodig. Momenteel worden er zaken gemeten die niet volledig in lijn zijn met het doel van de afdeling. Enkele voorbeelden van KPI’s voor Markt zijn de verwerkingstijd van metermutaties, de afhandeltijd van serviceverzoeken, het percentage uitstroom van contractlozen, de voorkomen omzetderving door het AZC en het gemiddelde aantal keren dat een metermutatie uitvalt.

# Abstract

This research is based on two concepts, these are management information and KPI’s. The business control department wants to know how the performance of the Customer and Market department is being measured in the current situation, the business control department also wants to map out what parts of the performance measurements can be optimized. In the current situation, there is no insight in how the Customer and Market department is performing on different management levels. Based on this problem, the following research question has originated: how can the performance measurements of the sub-departments of Customer & Market be optimized to obtain management information?

In order to answer this research question, the following sub-questions should be answered:

1. Which requirements has good management information?

2. Which elements are substantial for a correct KPI ?

3. How is the performance being measured in the IST-situation

4. How is the performance being measured in the SOLL-situation

By answering the research questions and its sub-questions both management information and KPI will get a theoretical and practical description. Besides this, another goal is to describe the IST-situation and SOLL-situation for all sub-departments of Customer and Market. When comparing these situations, an advice will be given to reach the SOLL-situation.

Within the theoretical part of this research, there will be three main topics. These are management information, KPI and management models. The focus of management information lies on the content, practical use and development. The theoretical topics for KPI’s are about the content, risks and successes. Some examples of KPI’s will be given. After these topics have been discussed, there will be an overview of the balanced scorecard and the Ishikawa model.

This is a qualitative research and the data is gained by analyzing reports, meetings with several employees within the Customer & Market department and interviews with the team leaders of all sub-departments and two members of the management team. The IST-situation is given based on the report analysis and this has been confirmed during the interviews with the stakeholders. During the interviews, the SOLL-situation has also be determined. The data of the interviews have been coded in a codebook.

Based on this research, management information has five requirements. These are relevance, steerability, correctness, completeness and the connection to a goal. A KPI is the base of management information and consists of the same five requirements. The three elements within a KPI are the target, the way of measuring and the presentation. The target should be realistic and consists of the requirement to be connected with a goal. The way of measuring should be flexible and consists of the requirements correctness and completeness. The presentation should consist of the requirements relevance and steerability.

Within the Customer department, the sub-departs of Key-accountmanagement and Marketing are fully missing good management information and KPI’s. In order to optimize, the first step for these departments is to make clear what their goal is and how all activities within the company are related to that goal. For the KCC there is an overflow of information and in order to optimize, there should be a better focus on relevant information. For the Complaints sub-department, there should be a better relation between input, processes and output. A few examples of important KPI’s within the Customer department are customer satisfaction score, first time right, handling time, ratio between complaints and payments, the number of complaints and internal satisfaction.

Within the Market department both the Servicedesk and Data processing sub-department both have the need for relevant KPI’s on sub-department level. The current KPI’s are only relevant for the management team. For the department that handle all customers without contracts, there should KPI’s with a focus on the processes. Currently it’s not clear how effective there processes are. Some examples of important KPI’s for the Market department are the processing time, the handling time, the percentage of customers that got a contract and the average amount of times that a data dysfunctions while processing.

# Voorwoord

Gedurende de laatste fase van mijn studie heb ik een onderzoek uitgevoerd binnen de afdeling Klant & Markt bij Stedin. Stedin is een netbeheerder waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in het centrum van Rotterdam. Het is een grote organisatie waarin ik veel mogelijkheden en kansen heb gekregen om mijzelf te ontwikkelen.

Ik heb een onderzoek uitgevoerd op gebied van stuurinformatie, performancemeting en KPI’s. Vanaf het begin heb ik doorgekregen dat het een groot onderzoek zou zijn binnen een hele brede omgeving. In combinatie met de vrijheid die ik heb gekregen, heeft dit ervoor gezorgd dat ik met veel topics kennis heb mogen maken.

Binnen Stedin heb ik mij op meer vlakken kunnen ontwikkelen dan alleen mijn onderzoeksgebied. Er hebben zich veel kansen en mogelijkheden voorgedaan om mijn interesse te volgen, dit heeft ertoe geleid dat ik ook mocht meekijken met afdelingen die zich buiten business control en Klant & Markt bevinden.

Ook heb ik een persoonlijk ontwikkeltraject doorgemaakt door middel van veel feedbackmomenten met directe collega’s en verschillende testen om te kijken hoe ik als persoon in elkaar zit. Ik zie mijzelf als een afstudeerder die volop kansen heeft gekregen en daarvoor wil ik Stedin als organisatie ontzettend bedanken.

Voornamelijk de afdelingshoofden, teamleiders en werknemers binnen Klant & Markt hebben mij ontzettend geholpen in het verkrijgen van informatie en het afronden van mijn onderzoek in een goede en correcte manier. Daarnaast wil vanuit school Marjolein van Noort bedanken voor de begeleiding in het vertalen van de praktijkinformatie naar een afstudeerscriptie. Vanuit Stedin ben ik binnen business control heel veel geholpen door Charlotte Zwaard en Cees de Snoo.

Daarbij heeft Charlotte Zwaard mij in het bijzonder ontzettend goed en fijn geholpen gedurende mijn gehele afstudeerstage. Wanneer ik vragen had of feedback wilde, kreeg ik altijd de mogelijkheid om haar te benaderen. Naast mijn onderzoek kon ik ook altijd terecht voor persoonlijk vragen.

Al met al kijk in terug op een hele fijne en mooie periode binnen Stedin. Het was een van de leukste en meest uitdagende periodes uit mijn gehele studie en ik ben blij dat ik mijn studie op een mooie plek als deze heb mogen afsluiten.

# Inhoudsopgave

[1. Inleiding 8](#_Toc29126600)

[1.1 Aanleiding 8](#_Toc29126601)

[1.2 Probleemstelling 8](#_Toc29126602)

[1.3 Hoofd- en deelvragen 8](#_Toc29126603)

[1.4 Doelstelling 8](#_Toc29126604)

[1,5 Leeswijzer 9](#_Toc29126605)

[2. Theoretisch kader 10](#_Toc29126606)

[2.1 Inleiding 10](#_Toc29126607)

[2.2 Stuurinformatie 10](#_Toc29126608)

[2.2.1 Inhoud van stuurinformatie 10](#_Toc29126609)

[2.2.2 Stuurinformatie in de praktijk 10](#_Toc29126610)

[2.2.3 Ontwikkeling van stuurinformatie 11](#_Toc29126611)

[2.3 KPI’s 11](#_Toc29126612)

[2.3.1 Inhoud van KPI’s 11](#_Toc29126613)

[2.3.2 Gevaren in de praktijk 12](#_Toc29126614)

[2.3.3 Successen in de praktijk 12](#_Toc29126615)

[2.3.4 Voorbeelden van KPI’s 13](#_Toc29126616)

[2.4 Modellen voor stuurinformatie 13](#_Toc29126617)

[2.4.1 Balanced scorecard 13](#_Toc29126618)

[2.4.2 Visgraatmodel 14](#_Toc29126619)

[2.5 Verbanden tussen theoretische concepten 15](#_Toc29126620)

[3 Methoden 16](#_Toc29126621)

[3.1 Onderzoeksstrategie 16](#_Toc29126622)

[3.2 Onderzoekspopulatie 16](#_Toc29126623)

[3.3 Dataverzameling 16](#_Toc29126624)

[3.4 Data-analyse 16](#_Toc29126625)

[3.5 Betrouwbaarheid 16](#_Toc29126626)

[3.5.1 Het gebruikte instrument 16](#_Toc29126627)

[3.5.2 De omstandigheden 16](#_Toc29126628)

[3.5.3 De houding van de onderzoeker en de respondent 16](#_Toc29126629)

[3.6 Validiteit 17](#_Toc29126630)

[3.7 Bruikbaarheid 17](#_Toc29126631)

[4 Resultaten 18](#_Toc29126632)

[4.1 Stuurinformatie 18](#_Toc29126634)

[4.1.1 Betekenis 18](#_Toc29126635)

[4.1.2 Fouten in de praktijk 18](#_Toc29126636)

[4.1.3 Succesfactoren 18](#_Toc29126637)

[4.2 KPI’s 18](#_Toc29126638)

[4.2.1 Betekenis 18](#_Toc29126639)

[4.2.2 Fouten in de praktijk 19](#_Toc29126640)

[4.2.3 Succesfactoren 19](#_Toc29126641)

[4.3 Management modellen 19](#_Toc29126642)

[4.3.1 Uitkomst 19](#_Toc29126643)

[4.4 Performancemeting IST- en SOLL-situatie 19](#_Toc29126644)

[4.4.1. Algemene resultaten van de performancemeting 19](#_Toc29126645)

[4.4.2 Werkzaamheden en informatiebehoeften per afdeling 20](#_Toc29126646)

[5. Discussie 23](#_Toc29126647)

[5.1 Stuurinformatie en KPI’s 23](#_Toc29126648)

[5.2 Managementmodellen 23](#_Toc29126649)

[5.3 Confrontatie praktijkresultaten onderling 23](#_Toc29126650)

[5.4 Populatie en omgeving 24](#_Toc29126651)

[5.5 Suggesties vervolgonderzoek 24](#_Toc29126652)

[5.6 Zelfreflectie 24](#_Toc29126653)

[6. Conclusie 25](#_Toc29126654)

[6.1 Aan welke eisen moet stuurinformatie voldoen? 25](#_Toc29126656)

[6.3 Hoe is een juiste KPI opgebouwd? 25](#_Toc29126657)

[6.2 Hoe wordt de performance gemeten in de IST- en SOLL-situatie? 26](#_Toc29126658)

[6.3 Hoe kan de performancemeting van de subafdelingen van K&M geoptimaliseerd worden? 27](#_Toc29126659)

[6.3.1 Algemene adviezen 27](#_Toc29126660)

[6.3.2 Contractloos 27](#_Toc29126661)

[6.3.3 AZC 27](#_Toc29126662)

[6.3.4 Data marktpartijen 27](#_Toc29126663)

[6.3.5 Servicedesk marktpartijen 27](#_Toc29126664)

[6.3.6 KCC 27](#_Toc29126665)

[6.3.7 Klachtenmanagement 28](#_Toc29126666)

[6.3.8 Key-accountmanagement 28](#_Toc29126667)

[6.3.9 Marketing 28](#_Toc29126668)

[6.4 Overzicht KPI sets 28](#_Toc29126669)

[6.4.1 Contractloos 28](#_Toc29126670)

[6.4.2 AZC 28](#_Toc29126671)

[6.4.3 Data marktpartijen 29](#_Toc29126672)

[6.4.4 Servicedesk marktpartijen 29](#_Toc29126673)

[6.4.5 KCC 29](#_Toc29126674)

[6.4.6 Klachtenmanagement 29](#_Toc29126675)

[6.4.7 Key-accountmanagement 29](#_Toc29126676)

[6.4.8 Marketing 29](#_Toc29126677)

[7. Literatuurlijst 30](#_Toc29126678)

[8. Bijlagen 31](#_Toc29126679)

[8.1 Gespreksbijlagen 31](#_Toc29126680)

[8.2 Presentaties 31](#_Toc29126681)

[8.3 Transcripten 31](#_Toc29126682)

[8.4 Codeboek 31](#_Toc29126683)

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De afstudeerstage vindt plaats bij het bedrijf Stedin. Dit is een van de grootste Nederlandse netbeheerders waarvan het hoofdkantoor is gevestigd in het centrum van Rotterdam. In de afgelopen jaren is Stedin als bedrijf gegroeid en daarbij hebben verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden. Binnen het afstudeeronderzoek wordt gefocust op de afdeling klant & markt (K&M) en de subafdelingen hiervan. Tijdens het afstuderen wordt er onderzoek uitgevoerd namens de afdeling business control en zal er worden gekeken naar de management informatiestromen binnen de afdeling K&M. De business controller van de afdeling K&M heeft aangegeven dat de verzameling van de huidige stuurinformatie inefficiënt is en dat er behoefte is om de management informatiestromen te optimaliseren. Binnen de afdeling K&M is er stuurinformatie op drie verschillende managementniveaus. Het hoogste niveau is het managementteam van K&M, het tweede niveau is het hoofd van Klant en het hoofd van Markt, het derde niveau zijn de teamleiders van de subafdelingen van Klant en de subafdelingen van Markt. Vanuit de organisatie is er behoefte dat de stuurinformatie beter in kaart wordt gebracht en dat er een betere relatie ontstaat tussen de stuurinformatie op de verschillende managementniveaus.

## 1.2 Probleemstelling

Het is van belang dat alle subafdelingen van de afdeling K&M meten of hun doelstellingen worden behaald. De meting van de performance verschilt per subafdeling, Dit komt doordat er voor iedere subafdeling andere stuurinformatie nodig is om de performance te meten. Voordat de juiste stuurinformatie kan worden bepaald, dienen alle doelstellingen en werkzaamheden in kaart te worden gebracht. Hiervoor dient een analyse te worden gemaakt van de kernactiviteiten van de subafdelingen binnen K&M.

Op basis van een analyse van de kernactiviteiten, kan de IST-situatie bepaald worden. Op basis van dit beeld zal een koppeling worden gemaakt met de huidige KPI’s van de subafdelingen van K&M. Bij deze koppeling zal worden gekeken of de KPI’s in overeenstemming zijn met de processen, de kernactiviteiten en de doelstellingen van de subafdelingen. Daarbij zal ook worden gekeken of de huidige KPI’s de juiste stuurinformatie weergeven in de IST-situatie. Ook zal worden onderzocht hoe de KPI’s momenteel worden gemeten.

Nadat de IST-situatie van alle subafdelingen is bepaald, zullen twee vervolgstappen plaatsvinden. Allereerst zal er worden gekeken hoe de SOLL-situatie eruit ziet. Hiervoor zullen stakeholders binnen de betreffende subafdelingen benaderd worden. Als tweede stap zal er een analyse plaatsvinden tussen de IST-situatie en de SOLL-situatie om te kijken hoe de SOLL-situatie bereikt kan worden. Wanneer er onderzocht wordt hoe de performancemeting kan worden aangepast om de SOLL-situatie te bereiken, zal worden gekeken naar de koppeling met KPI’s en stuurinformatie. Dit zal leiden tot een optimalisatie van de performancemeting. Deze optimalisatie zal plaatsvinden door middel van het herinrichten van de KPI’s binnen de afdelingen aan de hand van een nieuwe set met KPI’s.

## 1.3 Hoofd- en deelvragen

Hoe kan de performancemeting van de subafdelingen van K&M geoptimaliseerd worden om stuurinformatie te krijgen?

1. Aan welke eisen moet stuurinformatie voldoen?

2. Hoe is een juiste KPI opgebouwd?

3. Hoe wordt de performance gemeten in de IST-situatie?

4. Hoe wordt de performance gemeten in de SOLL-situatie?

## 1.4 Doelstelling

De doelstelling van het afstudeeronderzoek is om een advies op te stellen waarin wordt uitgelegd hoe er vanuit de IST-situatie naar de SOLL-situatie kan worden toegewerkt. Deze doelstelling is opgedeeld in verschillende onderdelen. De werkzaamheden, metingen van stuurinformatie en doelstellingen van de IST-situatie van de subafdelingen van K&M dienen in kaart te worden gebracht. Daarnaast is het belangrijk dat er wordt gekeken hoe de SOLL-situatie eruit ziet betreffende performancemeting voor de subafdelingen van K&M. Op basis van de vergelijking tussen de IST-situatie en de SOLL-situatie, zal er als uitkomst van dit onderzoek een advies worden opgesteld waarin wordt uitgelegd hoe er vanuit de IST-situatie naar de SOLL-situatie kan worden toegewerkt. Deze vergelijking zal worden gemaakt voor de subafdelingen van K&M. Deze vergelijking zal zich uiten in een overzicht van de KPI’s per subafdeling. Het uiteindelijke doel is om een set KPI’s te presenteren per subafdeling die ervoor zorgen dat er richting de SOLL-situatie gestuurd kan worden.

## 1,5 Leeswijzer

Binnen dit onderzoek zal er eerst een beeld worden geschetst van de theoretische begrippen. Hierin ligt de focus op stuurinformatie, KPI’s en modellen voor managementinformatie. Nadat de theoretische basis voor deze begrippen in kaart is gebracht, zal er worden overgeschakeld naar het hoofdstuk methoden. Hierin wordt de omvang en aanpak van het onderzoek omschreven. Op basis van de methoden zal de informatie worden verkregen en de uitkomsten hiervan zijn vindbaar in het hoofdstuk resultaten. Nadat het verkrijgen en verloop van het onderzoek is afgerond, zal er een reflectie plaatsvinden in het hoofdstuk discussie. Hierbij zal er een vergelijking tussen de theorie en de praktijk worden gemaakt en ook zal er worden gekeken naar zelfreflectie gedurende het uitvoeren van het onderzoek. Vervolgens zal er in de conclusie van het onderzoek worden aangetoond wat de adviezen zijn richting de opdrachtgever van het onderzoek.

# 2. Theoretisch kader

## 2.1 Inleiding

Binnen het theoretisch kader zullen de concepten stuurinformatie en KPI worden uitgewerkt op basis van verschillende bronnen. Verder zal er worden gekeken naar hoe deze concepten in de praktijk gebruikt kunnen worden en met behulp van wat voor soort modellen stuurinformatie en KPI’s weergeven kunnen worden. Nadat alle theoretische concepten zijn uitgewerkt, zullen de verbanden tussen deze concepten in een afsluitende paragraaf worden uitgelegd,

## 2.2 Stuurinformatie

### 2.2.1 Inhoud van stuurinformatie

Stuurinformatie is een verzameling van allerlei verschillende data waarbij er direct een vergelijking kan worden gemaakt met vooraf opgestelde targets om te kijken of er dient te worden bijgestuurd binnen een organisatie (Steens, 2008). Stuurinformatie bestaat al sinds lange tijd en wordt gebruikt binnen grotere organisaties. Wanneer een organisatie een grens van 50 personen overschrijdt, komt er in de meeste gevallen de behoefte aan stuurinformatie (Boham, 2018). Het doel van stuurinformatie is om de bestuurders van een organisatie inzicht te geven in hoe de organisatie presteert en functioneert. Een organisatie doelt erop om in lijn te presteren met de strategie. Stuurinformatie geeft een weergave van de manier waarop er gepresteerd wordt (Steens, 2008).

Stuurinformatie kan op verschillende niveaus binnen een organisatie worden ingezet. Op operationeel niveau zal stuurinformatie gebruikt worden om te kijken hoe de processen verlopen. Hierboven staat het tactisch niveau, hierbij heeft stuurinformatie een focus op budgettering en het aantrekken van bedrijfsmiddelen (Binkhorst, 2013). Wanneer er stuurinformatie op strategisch niveau wordt ingezet, zal het zijn om de koers van de gehele organisatie te bewaren (Steens, 2008).

Stuurinformatie heeft een dubbele functie binnen een organisatie. Allereerst zal stuurinformatie een signaleringsfunctie hebben. Hierbij zal stuurinformatie aangeven wanneer er iets misgaat. Dit is een signaal naar de ontvanger dat er dient te worden bijgestuurd (Binkhorst, 2013). Dit signaal zorgt ervoor dat de stuurinformatie zijn andere functie gaat uitvoeren. Het is namelijk van belang dat stuurinformatie aangeeft wat de onderliggende oorzaak is en dat daarbij door de ontvanger kan worden nagedacht over hoe deze oorzaak dient te worden aangepakt (Decido, 2017).

Stuurinformatie zou in theorie een duidelijk beeld van de gang van zaken moeten geven aan de ontvanger. Dit zou in een oogopslag het geval moeten zijn en in de ideale situatie zouden gelijk de effecten op langere termijn zichtbaar moeten zijn (Huizing, 2014). Stuurinformatie zou in combinatie met de juiste KPI’s ervoor moeten zorgen dat scenario’s kunnen worden doorgerekend door de ontvanger. Hierdoor heeft goede stuurinformatie effect op de manier waarop een organisatie kan anticiperen en daarbij tijdig zijn strategie zou kunnen bijstellen (Huizing, 2014).

Daarnaast is het belangrijk dat de stuurinformatie op de juiste manier wordt verzameld binnen een organisatie. Uit de probleemstelling van dit onderzoek is gebleken dat de verzameling van stuurinformatie momenteel inefficiënt is bij Stedin. De kwaliteit van stuurinformatie is afhankelijk van de kwaliteitseisen die voor de bijbehorende KPI’s gelden. Hierover wordt meer verteld in paragraaf 2.3.

Ook de manier waarop stuurinformatie verzameld wordt, is van belang voor de kwaliteit (Boham, 2018). De kwaliteitseisen zijn vooral gekoppeld aan de relevantie van de stuurinformatie en de hoeveelheid. Stuurinformatie is van perfecte kwaliteit wanneer er alleen relevante zaken worden besproken en wanneer deze zaken kort en bondig worden vertoond (Boham, 2018). Stuurinformatie moet niet te weinig informatie geven maar zeker ook niet te veel. Vooral dit laatste is een veelgemaakte fout (Boham, 2018).

### 2.2.2 Stuurinformatie in de praktijk

Theoretisch gezien lijkt stuurinformatie heel logisch en redelijk eenvoudig. Echter blijkt dit in de praktijk niet altijd het geval te zijn. Stuurinformatie bestaat uit verschillende factoren en in de praktijk worden er vaak fouten gemaakt die tot problemen leiden (Steens, 2008). De eerste fouten kunnen worden gemaakt bij het vaststellen van de targets. De targets zijn namelijk verbonden met de manier waarop stuurinformatie gegeven wordt. De targets zouden verkeerd kunnen zijn en hierdoor kan er een verkeerde informatievoorziening plaatsvinden (Steens, 2008).

De targets hebben een aantal eisen om juist te zijn. Allereerst zouden de targets realistisch moeten zijn, soms kan er een target worden gezet die veel te hoog is en daardoor haast onmogelijk gehaald kan worden. Dit kan een vertekend beeld geven over de prestaties van de organisatie (Steens, 2008). Wanneer een goede target is gesteld, is het van belang dat de stuurinformatie van deze target op de juiste manier gemeten wordt. De manier waarop de ontvanger geïnformeerd wordt over de stand van zaken, is afhankelijk van de manier waarop de target gemeten wordt. Een verkeerde meting kan tevens leiden tot een vertekend beeld van de werkelijke situatie (Steens, 2008).

Nadat er is bepaald hoe een target juist gemeten kan worden, dient de juiste ontvanger bepaald te worden. Hierbij is het van belang dat de ontvangers worden geselecteerd die baat hebben bij de stuurinformatie en daarnaast ook in staat zijn om bij te sturen indien er een signaal wordt vertoond dat er iets misgaat. Uit een onderzoek van Decido blijkt dat bij 80% van de organisaties, de rapportages niet of nauwelijks gebruikt worden (Decido, 2017). En bij 25% van de organisaties blijkt zelfs dat minder dan 10% van de ontvangers ook iets met een rapportage doet (Decido, 2017).

Als de juiste ontvanger van stuurinformatie bepaald is, dient er worden vastgesteld welke informatie er wordt gestuurd naar dit persoon. Op dit gebied gaan organisaties het vaakst de fout in. Het is belangrijk dat de ontvanger de belangrijkste en alleen maar relevante informatie ontvangt. Dit betekent dat de verzender van de informatie goed moet weten wat voor informatie er wordt gevraagd door de ontvanger (Steens, 2008).

Tegenwoordig is er ontzettend veel informatie beschikbaar, dit komt door de technologische ontwikkelingen binnen grote organisaties. Daarnaast is er de afgelopen jaren veel geïnvesteerd door bedrijven in het ontwikkelen van beschikbare data (Decido, 2017). Het gevaar van deze beschikbaarheid is dat door de bomen het bos niet meer gezien kan worden. Vaak wordt er te veel informatie naar de ontvanger verstuurd waardoor diegene zelf nog moet gaan filteren en moet gaan zoeken naar relevante informatie om bij te sturen. Het is van groot belang dat de informatie wordt afgebakend en dat alleen de relevante data worden opgenomen in de stuurinformatie (Decido, 2017). Een onderzoek van Remco Steens heeft ook aangetoond dat er vaak onnodig veel informatie wordt gegeven aan het management en dat stuurinformatie hierdoor zijn doel voorbij gaat (Steens, 2008).

De relevante stuurinformatie hoort te bestaan uit variabelen waar de ontvanger invloed op kan uitoefenen. Dit zorgt ervoor dat de ontvanger in staat is om de aan te sturen op de gebieden waar hij prestaties kan verbeteren (Decido, 2017).

### 2.2.3 Ontwikkeling van stuurinformatie

Vaak ligt de focus van stuurinformatie op financiële getallen. Dit is een trend die de laatste jaren is veranderd. Het blijkt dat er steeds meer aandacht nodig is voor niet-financiële getallen (Decido, 2017). Ook blijkt dat stuurinformatie zich steeds meer kan ontwikkelen en verbeteren wanneer er gebruik wordt gemaakt van juiste historische data. Wanneer er data uit het verleden toepasbaar kan worden gemaakt op de huidige bedrijfssituatie, kan dit ondersteunende mogelijkheden bieden binnen de bedrijfsvoering (Postma, 2016). Tegenwoordig is het vaak ook mogelijk om verschillende gegevensbestanden met elkaar te koppelen. Dit zorgt ervoor dat er verschillende facetten uit de bedrijfsvoering met elkaar vergeleken kunnen worden om daarbij de cyclus van plannen, uitvoeren, monitoren en bijstellen goed te kunnen uitvoeren (Postma, 2016).

Tegenwoordig is er veel meer data beschikbaar en dat leidt vaak tot het gevaar dat er onnodig veel informatie aan het management wordt gegeven. Echter hoeft dit niet altijd het geval te zijn. Hoe meer dat er beschikbaar is, des te beter je kunt gaan voorspellen wat er gaat gebeuren (Verheijen, 2019). Naarmate een organisatie zich gaat ontwikkelingen kan het doel van stuurinformatie ook veranderen. Vaak weergeeft stuurinformatie dat er iets misgaat en daarbij toont goede stuurinformatie ook aan hoe het kan worden opgelost. Maar met behulp van veel data en een juiste analyse van historische data, kan stuurinformatie ook gaan voorspellen als er iets dreigt mis te gaan (Verheijen, 2019).

## 2.3 KPI’s

### 2.3.1 Inhoud van KPI’s

Een KPI is een afkorting voor Key Performance Indicator. Zoals de vertaling naar het Nederlands al zou zeggen, het is een indicator die aangeeft hoe de organisatie presteert. KPI’s worden vaak in een rapportage gebruikt waarbij er stuurinformatie weergeven wordt (Waaks, 2019).

Iedere organisatie heeft een strategie waarmee het lange termijn doelen probeert te behalen. Daarnaast heeft een organisatie ook doelen voor op de korte termijn, dit zijn operationele doelstellingen. Aan de hand van deze doelstellingen kan worden bepaald of een strategie behaald gaat worden. De operationele doelstellingen van organisaties worden gekoppeld aan KPI’s en deze vormen de basis voor stuurinformatie binnen organisaties (Sigma, 2019).

Er zijn verschillende soorten KPI’s. Allereerst kan er onderscheid worden gemaakt tussen algemene KPI’s en specifieke KPI’s. De algemene KPI’s zijn gekoppeld aan de visie, missie en strategische doelen van een organisatie terwijl de specifieke KPI’s juist een sterkere koppeling hebben met de operationele doelstellingen voor de korte termijn. De specifieke KPI’s worden vaker gerapporteerd dan de algemene KPI’s en daarbij vormen de specifieke KPI’s vaak ook de onderliggende data voor de algemene KPI’s (Sigma, 2019). Een andere vorm van onderscheid tussen KPI’s is de verdeling tussen kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren.

Kwantitatieve indicatoren zorgen voor een beter inzicht in de bedrijfsprocessen en zullen hierbij procesmatig een beter inzicht geven over de huidige situatie. Kwalitatieve indicatoren zorgen voor een resultaatgerichte beeldvorming en vertellen meer over de kwaliteit van de uitgevoerde bedrijfsprocessen (Sigma, 2019).

Het laatste onderscheid tussen KPI’s kan worden gedaan op gebied van business performance en kwaliteitsperformance. Wanneer er informatie wordt gegeven over de business performance, ligt er een focus op de kosten, de omzet en de productiviteit van een organisatie (Kievit, 2018), Als er sprake is van een KPI die de kwaliteitsperformance meet, wordt er vooral gekeken naar de prestaties op gebied van compliance, tijd en vraag (Sigma, 2019).

### 2.3.2 Gevaren in de praktijk

Wanneer er KPI’s worden opgesteld voor een organisatie, zijn er verschillende gevaren die zich in de praktijk voordoen. Allereerst is de mogelijkheid aanwezig dat er een eilandstructuur ontstaat binnen verschillende afdelingen. Dit ontstaat doordat KPI’s per afdeling los worden opgesteld en dat er alleen een focus door de betreffende afdelingen ligt op hoe de eigen afdeling het doet (Geelen P. , 2019b).

Wanneer dit zich voordoet, is er minder sprake van samenwerking tussen afdelingen en ook wordt er niet meer gekeken naar hoe verschillende afdelingen elkaar beïnvloeden. Wanneer iedere afdeling zichzelf als een eigen eiland ziet, kan dit ertoe leiden dat er ongewenst gedrag naar andere afdelingen wordt getoond. Er ligt namelijk alleen een focus op de prestatie van de eigen afdeling en er wordt niet meer nagedacht welke gevolgen bepaalde acties hebben op andere afdelingen. Wanneer er fouten op grotere schaal worden gemaakt, zullen de losse afdelingen zeggen dat zij goede scores op hun KPI’s hebben en daarbij aangeven dat de schuld bij een andere partij ligt (Geelen P. , 2019a).

Een ander risico binnen het rapporteren van KPI’s is de koppeling aan de planning & control cyclus. Vaak wordt de rapportering van KPI’s gedaan door een persoon dat verantwoordelijk is voor de financiële cijfers van een bedrijf en daarbij wordt de rapportering van KPI’s vaak gekoppeld aan de tijdsperiode van de planning & control cyclus. Wanneer er bijvoorbeeld een maandelijkse planning & control cyclus is, wordt er vaak ook automatisch op maandelijkse basis over de KPI’s gerapporteerd. Dit is niet altijd correct, omdat sommige KPI’s er veel meer baat bij kunnen hebben om bijvoorbeeld op wekelijkse of dagelijkse basis gerapporteerd te worden (Geelen P. , 2019a).

Verder komt het in de praktijk vaak voor dat er een te grote set aan KPI’s wordt samengesteld. Hierdoor ontstaat er een overtollige informatievoorziening voor de ontvanger van de KPI’s. Wanneer er te veel indicatoren in een rapportage staan, is het lastig te bepalen welke hiervan relevant en belangrijk zijn. Een overtollige hoeveelheid leidt tot een onnodig grote hoeveelheid stuurinformatie (Geelen P. , 2019a).

Natuurlijk is ook de weergave van de KPI’s van zeer groot belang. KPI’s dienen op de juiste manier te worden geïnterpreteerd om te dienen als goede stuurinformatie. Er zijn een aantal voorwaarden aan KPI’s om ervoor te zorgen dat zij goed geïnterpreteerd kunnen worden. Het is belangrijk dat er een visuele focus ligt op de belangrijkste getallen en daarbij moet er samenhang zijn tussen KPI’s. Hierdoor wordt het inhoudelijk beter zichtbaar hoe KPI’s aan elkaar gekoppeld zijn en elkaar beïnvloeden (Weert, 2008).

In de praktijk is de bespreking van de rapportage met KPI’s ook belangrijk om de KPI’s te laten dienen als juiste basis voor stuurinformatie. Hierbij dienen alle belanghebbenden van de verschillende KPI’s gezamenlijk het geheel te bespreken. Dit voorkomt ook het gevaar van de eilandformaties. Eerder is al verteld dat KPI’s binnen een afdeling aan elkaar dienen te worden gekoppeld om te zien hoe zij in verband staan met elkaar. Daarnaast is het op grotere schaal ook belangrijk dat de KPI’s van verschillende afdelingen ook in verband staan met elkaar (Geelen P. , 2019a). Daarbij is het ook een hoofdtaak dat in de bespreking, alle personen kennis hebben over de KPI’s van andere partijen. In de praktijk komt het vaak voor dat alle verantwoordelijken hun eigen KPI’s goed kennen maar dat zij weinig kennis hebben over de KPI’s van andere partijen en daarbij ook niet goed weten wat voor impact deze hebben op hun eigen KPI’s en bedrijfsprocessen (Groen B. , 2019).

Een laatste risico wat voorkomt in de praktijk, is het verouderen van KPI’s. Voor langere tijd worden KPI’s soms vast gerapporteerd ondanks dat de bedrijfsprocessen zich ontwikkelen en dat daarbij de relevante informatie binnen rapportages veranderen. Ook kan er een wijziging in de momentopname van KPI’s plaatsvinden wanneer het blijkt dat KPI’s niet op het juiste moment gemeten worden. Om dit alles te voorkomen, is het van belang dat er een review van de KPI’s op zijn tijd plaatsvindt (Sigma, 2019).

### 2.3.3 Successen in de praktijk

Het is voor een organisatie van groot belang dat de KPI’s in orde zijn zodat zij een goede basis vormen voor de stuurinformatie en daarbij zorgen dat een organisatie in de juiste richting kan worden gestuurd. Er zijn verschillende randvoorwaarden die in de praktijk hebben aangetoond dat een KPI succesvol kan worden geïmplementeerd en daarbij juist kan worden gemonitord (Sigma, 2019).

De basis van een KPI bestaat uit een relatie tussen de visie, de missie, de kerncompetenties en de KPI zelf binnen een organisatie. Daarbij moet er goed in kaart worden gebracht welke waarde een KPI aan een organisatie geeft. Bij het ontwikkelen van KPI’s is het belangrijk dat alle betrokken bedrijfsprocessen en daarbij horende stakeholders aanwezig zijn. Wanneer alle betrokken stakeholders actief meedenken, zullen alle perspectieven van een bedrijfsproces geëvalueerd worden en daardoor zullen de belangrijkste meetwaarden naar voren komen (Sigma, 2019).

Daarnaast is het ook belangrijk dat een KPI een trend aangeeft. Hierdoor kan er een ontwikkeling in kaart worden gebracht waardoor er beter voorspellingen kunnen worden gedaan. Deze trend moet zich kunnen vertalen in de essentie en het doel waarvoor de KPI is ontwikkeld (Sigma, 2019).

Verder moet de set van KPI’s in verhouding zijn met de grootte van het bedrijfsproces. Wanneer er te veel KPI’s aanwezig zijn, dreigt er micromanagement te ontstaan. Het andere risico wat succes in de weg kant zitten, is het opnemen van te weinig KPI’s. Dit leidt er toe dat een bedrijfsproces maar gedeeltelijk in kaart wordt gebracht (Sigma, 2019).

Het laatste onderdeel voor een succesvolle KPI is de communicatie hiervan. Dit houdt in dat goed wordt afgesproken wanneer een KPI wordt gerapporteerd en door wie. Dit dient een persoon te zijn met kennis van de onderliggende data en de mogelijkheid om toelichting over deze data te geven. Daarnaast moet de rapportering van de KPI’s aan de juiste personen worden gedaan, dit zijn personen die in staat zijn om te sturen wanneer dit nodig blijkt (Sigma, 2019).

### 2.3.4 Voorbeelden van KPI’s

Er zijn verschillende soorten KPI’s, deze kunnen zowel financieel als non-financieel zijn. Voor beide zullen een aantal voorbeelden van veelvoorkomende KPI’s worden weergeven.

**Financieel**

- Het aantal verkopen

- De omzet van de producten of diensten

- De personeelskosten

**Non-financieel**

- De bezettingsgraad

- Het ziekteverzuim van werknemers

- De tijdsduur van gesprekken met klanten

- Het aantal bezoekers

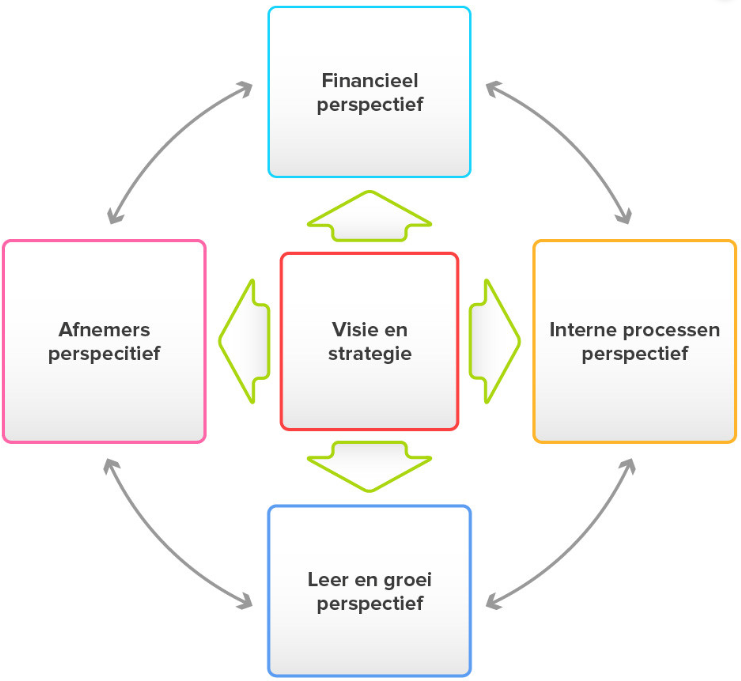
- Klanttevredenheidcijfers

## 2.4 Modellen voor stuurinformatie

De stuurinformatie dient met behulp van KPI’s aan de ontvanger te worden gerapporteerd. Dit kan op verschillende manieren en hiervoor zijn ook verschillende modellen ontwikkeld. Er zal een analyse worden gemaakt van een aantal modellen om te kijken of deze toepasbaar zijn op de probleemstelling binnen de afdeling K&M.

### 2.4.1 Balanced scorecard

Het eerste model dat besproken wordt is de balanced scorecard. Dit is een instrument dat de realisatie kan bewaken door middel van het meten en rapporteren van de huidige performance (Verbrugge, 2019). De balanced scorecard werkt als een systeem waarbij er zowel naar financiële als non-financiële indicatoren wordt gekeken. De indicatoren zullen inzicht geven of de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen binnen een organisatie worden behaald (Verbrugge, 2019). Dit model heeft verschillende doelstellingen die worden behaald op basis van een oorzaak-gevolg analyse. Het model is ontwikkeld om de planning, de uitvoering, de voortgangsmeting en de bijsturing vanuit het management te meten. Dit wordt gedaan door een strategie toe te lichten in het model en daarbij te vertalen naar de praktijk. Er wordt binnen de balanced scorecard naar vier verschillende gebieden gekeken. Deze zijn onderverdeeld in leer & groei, interne processen, financiën en afnemers. Aan ieder gebied zijn prestatie indicatoren gekoppeld die aangeven hoe de prestaties ten opzichte van de bedrijfsresultaten zijn. Er wordt hierbij gekeken naar de oorzaken en gevolgen voor de bedrijfsresultaten en deze worden gekoppeld aan de strategie en visie van de organisatie (Verbrugge, 2019).



Figuur 1. Balanced scorecard (Vlieger, 2019)

In de praktijk wordt bij gebruik van de balanced scorecard niet altijd naar de vier gebieden uit het theoretische concept gekeken. De gedachtegang en de doelstelling van het model dient te worden gebruikt en daarbij is het belangrijk dat de onderwerpen toepasbaar zijn op de omgeving waarin het model gebruikt wordt (Saher, 2003).

### 2.4.2 Visgraatmodel

Bij het visgraat model wordt er gekeken naar de onderliggende oorzaken van problemen binnen een organisatie. Het model kan worden gebruikt om een probleem te analyseren of om een doelstelling te bepalen. Wanneer een indicator aangeeft dat iets niet naar behoren gaat, kan het visgraatmodel helpen om dit probleem in gedetailleerde onderdelen te weergeven (Swaen, 2017).

Het visgraatmodel bestaat uit zes verschillende onderdelen die gelden als de oorzaakgebieden binnen een probleemstelling. Daarbij kunnen er primaire en secundaire oorzaken worden gekoppeld aan elkaar en daarnaast ook aan de probleemstelling. De volgende gebieden worden onderscheiden:

- Machines (oorzaken gelegen in het functioneren van machines of installaties)

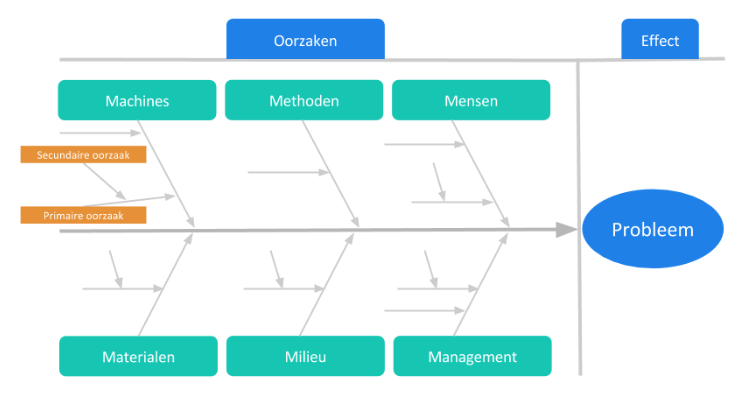
- Methoden (oorzaken gelegen in de werkmethoden of procedures)

- Mensen (oorzaken waaraan menselijk handelen ten grondslag ligt)

- Materialen (oorzaken gelegen in gebruikte materialen, hulpstoffen of gereedschappen)

- Milieu (oorzaken gelegen in de omgeving zoals locatie, tijd, temperatuur of cultuur)

- Management (Oorzaken gelegen in het management)



Figuur 2. Het visgraatmodel (Swaen, 2017)

Het visgraatmodel wordt gebruikt door middel van een brainstormsessie. Binnen het vertoonde model wordt er gebruik gemaakt van de zes standaardcategorieën. In de praktijk kunnen deze categorieën en het aantal hiervan worden bepaald aan de hand van de situatie (Swaen, 2017).

Allereerst dient de probleemstelling te worden vermeld en daarbij worden er verschillende categorieën gekozen. Deze categorieën dienen te worden bepaald op basis van de werkzaamheden en processen van de betreffende organisatie of afdeling. Alle stakeholders dienen aanwezig te zijn bij de bespreking van de probleemstelling en daarbij kan er worden gezocht naar het onderliggende probleem. Van alle stakeholders wordt verwacht dat zij hun mening geven over de mogelijke primaire en secundaire oorzaken van het probleem (Swaen, 2017).

Nadat de oorzaken van een probleem zijn vastgesteld, heeft het visgraatmodel zijn doel bereikt. Het doel van het model is namelijk om de oorzaken van een probleem vast te stellen. Hierop volgend kan het management aansturen op het aanpakken van de oorzaken en daarbij dienen deze oorzaken te worden opgelost om de bedrijfsresultaten te verbeteren.

## 2.5 Verbanden tussen theoretische concepten

In de theorie blijken stuurinformatie en KPI’s in verband te staan. Zij dienen gezamenlijk gebruikt te worden om goed te functioneren. Stuurinformatie wordt bepaald op basis van meetinstrumenten en deze meetinstrumenten zijn de KPI’s. Daarbij dient de stuurinformatie goed in beeld te worden gebracht om een maximale waarde voor de ontvanger te geven (Sigma, 2019).

Het in beeld brengen van stuurinformatie dient te worden gedaan door middel van een rapportage of model. Hiervoor is er als basis gekeken naar de balanced scorecard. Dit model zou een goede basis vormen om de performance te meten en heeft een koppeling met de signaleringsfunctie van stuurinformatie (Decido, 2017).

Nadat er is vastgesteld hoe de performance is op basis van de balanced scorecard. Dient er gestuurd te worden op de KPI’s om de performance te verbeteren. Met het visgraatmodel kan er gekeken worden naar onderliggende oorzaken van problemen (Swaen, 2017). Deze problemen zouden afwijkende KPI’s kunnen zijn. Op basis van een brainstormsessie met het visgraatmodel kan er worden bekeken wat de onderliggende oorzaak is van een afwijkende KPI en daarbij kan er oplossing voor de oorzaak worden bedacht.

# 3 Methoden

## 3.1 Onderzoeksstrategie

Er heeft een kwalitatief onderzoek plaatsgevonden. Deze strategie is tot stand gekomen nadat is besloten om een open onderzoeksvraag te gebruiken. Het onderzoek stond in het teken van het optimaliseren van de performancemeting en daar past een kwalitatieve onderzoeksstrategie goed bij.

## 3.2 Onderzoekspopulatie

De gehele afdeling K&M valt binnen de afbakening van het onderzoek en is daardoor de onderzoekspopulatie. Echter wordt de stuurinformatie alleen gebruikt door de teamleiders van de subafdelingen binnen K&M en het managementteam van de afdeling, hierdoor is gekozen om alleen hen te benaderen voor de verzameling van data. Vanuit het managementteam zullen er maar enkele stakeholders worden gekozen omdat alle leden van het managementteam vergelijkbare kennis hebben van de probleemstelling. Daarbij is er gekozen om twee personen uit het managementteam te kiezen die een achtergrond binnen business control bij Stedin hebben. Deze personen staan beide in direct contact met de teamleiders en hebben veel kennis van de subafdelingen binnen Stedin. Voor de teamleiders is gekozen om hen allemaal te selecteren voor de dataverzameling. Dit komt doordat zij ieder een andere specialisatie en een ander kennisveld hebben. Zij zijn allemaal noodzakelijk voor het verkrijgen van informatie over alle subafdelingen. In totaal zijn er acht teamleiders geïnterviewd.

## 3.3 Dataverzameling

De informatie is verkregen door middel van gesprekken gedurende de eerste helft van de stage. Er werden aantekeningen van deze gesprekken gemaakt die dienen als bronvermelding en bewijslast. Hierna zijn er interviews uitgevoerd voor validatie van de informatie met de tien stakeholders. Er is een semi-open vragenlijst samengesteld voor de teamleiders en daarnaast ook een semi-open vragenlijst die is gebruikt om enkele stakeholders uit het managementteam te bevragen. De vragenlijst is tijdens een interview met de stakeholders gebruikt en daarbij was er de mogelijkheid om door te vragen om meer informatie te verkrijgen. Daarnaast is er ook een documentenanalyse uitgevoerd van de huidige rapporten die gebruikt worden voor stuurinformatie binnen K&M. Deze documentenanalyse is in de beginfase van het onderzoek uitgevoerd om de IST-situatie te bepalen op basis van de huidige rapportages. Op basis van deze documentenanalyse is informatie onderzocht over hoe de SOLL-situatie van rapporteren eruit ziet en daarnaast is er een vergelijking gemaakt met het theoretisch kader.

## 3.4 Data-analyse

De aantekeningen van de eerst gevoerde gesprekken zijn geanalyseerd. Deze analyse heeft plaatsgevonden door middel van het samenvoegen van alle data uit de gesprekken en de relatie met de deelvragen te zoeken. De uitkomsten hiervan zijn vindbaar in de ‘gespreksbijlagen’ en vormden de basis voor de vragenlijsten die worden gebruikt voor de interviews. Alle interviews zijn opgenomen met een spraakrecorder. Nadat alle interviews zijn afgenomen, zijn deze woordelijk getranscribeerd. Hierdoor ontstaat er een goedlopend verhaal over de inhoud van alle interviews. Op basis van relevantie ten opzichte van de hoofd- en deelvragen is de informatie uit de interviews onderverdeeld. Alle irrelevante informatie is niet opgenomen in de onderverdeling. De relevante informatie is opgedeeld in verschillende fragmenten en daarna zijn alle fragmenten gecodeerd. Nadat er codes zijn voortgekomen uit het coderen, zijn de codes geordend in een codeboek. Er is open gecodeerd tijdens de data-analyse.

## 3.5 Betrouwbaarheid

### 3.5.1 Het gebruikte instrument

Er is een vaste vragenlijst gebruikt voor zowel de teamleiders als de stakeholders uit het managementteam. Beide vragenlijsten bevatten vragen die verplicht gesteld moesten worden. Wanneer er de kans ontstond om meer informatie te vergaren door middel van doorvragen, is dit gedaan. Er zijn vaste vragenlijsten waarbij de data woordelijk is getranscribeerd om daaropvolgend een koppeling te kunnen maken tussen de verschillende antwoorden in het codeboek.

### 3.5.2 De omstandigheden

Alle interviews zijn mondeling uitgevoerd en dat is gebeurd in een afgesloten ruimte op het hoofdkantoor van Stedin. Er is hiervoor gekozen om zeker te zijn dat er geen externe factoren een invloed kunnen uitoefenen op het interview. Daarnaast is er ook voor gezorgd dat er geen ruis aanwezig is die de respondent uit zijn concentratie konden halen.

### 3.5.3 De houding van de onderzoeker en de respondent

Er is vanuit de kant van de afnemer van het interview een neutrale houding vertoond richting de respondent. De antwoorden van de respondent konden op deze manier niet beïnvloed worden door het gedrag van de afnemer van het interview. Verder gold dat een interview zou worden stopgezet wanneer er een gespannen sfeer optrad.

Daarbij gold dat een interview niet zou worden meegenomen in het verdere onderzoek wanneer deze vroegtijdig is stopgezet. Wanneer dit voor zou komen, zou het vermeld worden in het onderzoek.

## 3.6 Validiteit

Tijdens het verkrijgen van informatie met behulp van interviews, zijn er respondenten gekozen vanuit verschillende kanten van de afdeling K&M. Dit komt doordat de respondenten stuurinformatie op verschillende managementniveaus gebruiken en daarbij gezamenlijk een representatief totaalbeeld van de organisatie vormen. Verder zijn de vragenlijsten door middel van operationalisatie samengesteld. Er is tijdens het onderzoek rekening gehouden met het feit dat er sociaal wenselijke antwoorden konden worden gegeven. Om dit te minimaliseren, zijn er bedrijfsmatige vragen gesteld waarbij er geen link is met persoonlijke zaken. Verder is er gebruik gemaakt van een open en neutrale vraagstelling, hierdoor kreeg de respondent de kans om volledig zelfstandig tot een antwoord te komen zonder enige beïnvloeding. Verder zijn alle respondenten bekend met de informatie waarover gevraagd werd, dit zal ervoor zorgen dat er realistische en goed onderbouwde antwoorden konden worden gegeven.

## 3.7 Bruikbaarheid

Doordat alle respondenten kennis hadden over de materie en onderwerpen, werd er verwacht dat er praktisch bruikbare en relevante informatie is gegeven. Daarnaast zijn alle respondenten werkzaam voor de opdrachtgever en dat zorgde ervoor dat zij zelf ook belang hebben bij een goed resultaat. Dit heeft ervoor gezorgd dat zij gemotiveerd waren om maximaal mee te werken aan het onderzoek en dat is ten goede gekomen voor de resultaten.

# 4 Resultaten

## Inleiding

Tijdens de dataverzameling gedurende het onderzoek zijn er drie stappen uitgevoerd. Allereerst heeft er een validatie van de theoretische concepten in de praktijk plaatsgevonden. Hierbij zijn er verschillende vragen gesteld aan de respondenten over de begrippen stuurinformatie en KPI’s in de praktijk. De uitkomsten hiervan zullen als basis dienen voor de discussie binnen dit onderzoek op theoretisch gebied. Daarnaast is er informatie verzameld over zowel de IST-situatie als de SOLL-situatie.

Eerst zullen de resultaten van de concepten stuurinformatie, KPI’s en managementmodellen besproken worden. Hierbij zal voor stuurinformatie en KPI’s onderscheid worden gemaakt in de betekenis, succesfactoren en fouten in de praktijk. Voor de managementmodellen zullen de uitkomsten van de dataverzameling in paragraaf 4.3 beschreven worden. Hierna zal het resultaat van zowel de IST-situatie als de SOLL-situatie in het algemeen worden beschreven en daar op volgend zal per afdeling nog een omschrijving van de werkzaamheden worden gegeven.

De resultaten in de paragraf 4.1, 4.2 en 4.3 zijn uitkomsten van de interviews met acht teamleiders en twee respondenten uit het management team. De resultaten uit paragraaf 4.4 zijn uitkomsten van de IST-situatie op basis alle aantekeningen uit paragraaf 8.1 Gespreksbijlagen, de uitkomsten hiervan zijn gevalideerd tijdens interviews en daardoor ook vindbaar in paragraaf 8.3 Transcripten en paragraaf 8.4 Codeboek. De resultaten in paragraaf 4,4 met betrekking tot de SOLL-situatie zijn uitkomsten op basis van alleen de interviews.

## 4.1 Stuurinformatie

### 4.1.1 Betekenis

Stuurinformatie heeft in de praktijk meerder betekenissen en doeleinden. Om te beginnen is door een stakeholder uit het Management Team aangegeven dat stuurinformatie een verzameling is van KPI’s en PI’s waarmee gestuurd kan worden. Daarbij kan deze sturing op verschillende onderdelen gefocust zijn. Er kan op zowel input, output als op processen gestuurd worden met goede stuurinformatie (Hoofd Marktdata, 2019). Hierbij blijken de teamleiders vooral belang te hebben bij het verkrijgen van een goed inzicht in het verloop van de processen (Teamleider Contractloos & AZC, 2019). De focus van het Management Team ligt veel meer op het inzichtelijk krijgen wat de output is van een proces in zijn geheel (Hoofd Marktdata, 2019). Ook gebruiken teamleiders stuurinformatie om een goed beeld te krijgen van de individuele bijdrage van de werknemers. Verder wordt met stuurinformatie naar het verleden gekeken om beter op de toekomst te kunnen anticiperen (Teamleider KCC, 2019). Dit alles zorgt ervoor dat een team of afdeling op verschillende niveaus kan worden aangestuurd op basis van de informatiebehoeften die aanwezig zijn bij degene die moet aansturen (Teamleider Contractloos & AZC, 2019).

### 4.1.2 Fouten in de praktijk

In de praktijk worden er verschillende fouten gemaakt, een aantal hiervan worden door meerdere respondenten benoemd. De grootste fout is niet-dekkende stuurinformatie (Hoofd Marktdata, 2019). Als gevolg hiervan zou een gedeelte van een proces kunnen worden aangestuurd terwijl het een ander deel van ditzelfde proces beïnvloedt op negatieve wijze. Dit kan ertoe leiden dat er belangrijke onderdelen missen in een KPI-overzicht dat dient als stuurinformatie (Hoofd Marktdata, 2019). Ook wordt stuurinformatie vaak als een doel op zichzelf gezien, dit is niet het geval. Stuurinformatie dient te worden gekoppeld aan een doel om dit doel te kunnen bereiken (Teamleider Servicedesk Marktpartijen, 2019).

### 4.1.3 Succesfactoren

Naast de fouten is er ook sprake van een groot overzicht met succesfactoren. Allereerst is real-time stuurinformatie zeer waardevol omdat het daardoor op ieder moment als stuurbaar dient (Teamleider Contractloos & AZC, 2019). Verder zal dit ertoe leiden dat het beïnvloedbaar is en dat sturing ook mogelijk is (Hoofd Marktdata, 2019). Een andere respondent conformeerde dit door te zeggen dat stuurinformatie tijdig bereikbaar dient te zijn zodat er op tijd iets mee gedaan kan worden (Teamleider KCC, 2019). Andere factoren voor succes zijn het weergeven van trends en ontwikkelingen uit het verleden (Teamleider Marketing, 2019). De laatste eis voor succes is dat stuurinformatie in een keer duidelijk hoort te zijn en dat er niet veel op doorgevraagd hoeft te worden. Dit ontstaat wanneer er alleen relevante zaken binnen stuurinformatie vindbaar zijn (Teamleider Key-accountmanagement, 2019).

## 4.2 KPI’s

### 4.2.1 Betekenis

KPI’s dienen als weergave voor het behalen van hogere doeleinden. Dit komt doordat zij een indicatie geven van het verloop van een proces door middel van een key-functie (Teamleider Key-accountmanagement, 2019).

Het is erg belangrijk dat KPI’s een goed beeld geven van het verloop van processen zodat het op deze manier als basis dient voor goede stuurinformatie (Teamleider Contractloos & AZC, 2019). Daarnaast zou een goede KPI ook inzicht moeten geven op de lange termijn, namelijk of de vooraf gestelde doelen behaald gaan worden (Teamleider Contractloos & AZC, 2019). Ook hebben KPI’s een verantwoordingsfunctie richting het MT in combinatie met goede PI’s (Hoofd Marktdata).

### 4.2.2 Fouten in de praktijk

Wanneer KPI’s worden opgesteld, zijn zij soms niet volledig dekkend (Teamleider Key-accountmanagement, 2019). Een gevaar hiervan is dat er een soort schijnveiligheid ontstaat waarbij er blind op KPI’s vertrouwd wordt wanneer deze behaald worden (Teamleider Key-accountmanagement, 2019). Dit is door een andere respondent als watermeloen-KPI verwoord. Hierbij zijn ze groen van buiten, wat een positieve score aanduidt, terwijl er in de processen toch veel dingen fout gaan. Wanneer dit het geval is, wordt volgens de respondent verkeerd gemeten (Teamleider KCC, 2019). Een ander gevaar zit hem in de verkeerde interpretatie van KPI’s, dit kan ontstaan wanneer een KPI te specifiek is en alleen wordt begrepen door het persoon die hem heeft opgesteld (Teamleider Marketing, 2019). Verder moeten KPI’s ook uitdagend zijn, een risico is dat dit niet het geval is. Hierdoor wordt niet altijd het maximale uit een afdeling of proces gehaald (Teamleider Servicedesk Marktpartijen, 2019). De laatste veelgemaakte fout in de praktijk, is een overvloed aan lagging KPI’s (Hoofd Marktdata, 2019). Hierbij is er veel informatie beschikbaar maar is het niet duidelijk aan welke knoppen er gedraaid moet worden om de KPI weer op groen te krijgen (Hoofd Marktdata, 2019).

### 4.2.3 Succesfactoren

Om een succesvolle KPI te krijgen, dient er aan een aantal eisen te worden voldaan volgens de respondenten van dit onderzoek. Allereerst dient er een hoge correlatie te zijn met de bovenliggende doelstellingen (Teamleider Key-accountmanagement, 2019). Een KPI wordt opgesteld om te kijken of een doelstelling behaald wordt en daarmee moeten deze KPI’s ook representatief zijn voor het geleverde werk (Teamleider Servicedesk Marktpartijen, 2019). Ook dienen deze werkzaamheden in lijn te zijn met de doelstelling die behaald moet worden. Daarnaast dient er op het moment dat een KPI wordt opgesteld, een goede toelichting aanwezig te zijn. Hierdoor weet iedereen die iets met een KPI te maken heeft, ook wat het doel en de meerwaarde van een KPI is (Teamleider Servicedesk Marktpartijen, 2019). De laatste succesfactor is hetzelfde als die van goede stuurinformatie, dit heeft te maken met het weergeven van trends. Hierdoor kan het verloop van KPI’s bepaald worden en geeft het een beter beeld over toekomstige verwachtingen (Teamleider KCC, 2019).

## 4.3 Management modellen

### 4.3.1 Uitkomst

Tijdens de verschillende gesprekken met werknemers en stakeholders op verschillende managementniveaus is besproken wat de mogelijkheden zijn met het visgraatmodel en de balanced scorecard. Daarbij is er door meerdere respondenten aangegeven dat deze modellen in de praktijk minder goed functioneren (Hoofd Marktdata, 2019). Uit de dataverzameling zijn twee belangrijke zaken voortgekomen, dit zijn de behoefte van real-time stuurinformatie en flexibele meting van KPI’s op basis van processen en doelstellingen (Teamleider Contractloos & AZC, 2019).

De balanced scorecard wordt momenteel gebruikt door het management team (Hoofd Marktdata, 2019). Beide respondenten uit het management team gaven aan dat zij de behoefte hebben aan een dashboard om interactief de performance van de afdeling te kunnen zien (Hoofd Business Control, 2019). Uit de theorie is gebleken dat stuurinformatie zich aan het ontwikkelen is en dit is door de respondenten geconformeerd (Teamleider KCC, 2019).

## 4.4 Performancemeting IST- en SOLL-situatie

### 4.4.1. Algemene resultaten van de performancemeting

De performancemeting wordt per afdeling anders uitgevoerd, hierbij zijn er momenteel geen afdelingen aanwezig waarbij de stuurinformatie en KPI’s aan alle eisen voldoen. In de IST-situatie is gebleken komt bij veel afdelingen naar voren dat de stuurinformatie niet volledig is, dit komt doordat er bepaalde werkzaamheden zijn die geen KPI’s hebben. In de huidige situatie komt dit vaak door het systemenlandschap (Hoofd Marktdata, 2019). Ook wordt er in de huidige situatie niet altijd een representatief beeld gegeven doordat er een grote afhankelijkheid is van andere afdelingen binnen de organisatie (Teamleider Servicedesk Marktpartijen, 2019).

Binnen de huidige situatie is er vaak ook een tekort aan stuurbaarheid. Dit komt volgens de respondenten doordat er een KPI wordt gebruikt die wel informatie geeft maar niet de mogelijkheid brengt om aan knoppen te draaien die leiden tot verbetering (Hoofd Marktdata, 2019).

Ten opzichte van de SOLL-situatie zijn er een aantal behoeften vanuit de verschillende respondenten. De behoefte aan interactieve stuurinformatie die real-time beschikbaar is, werd nadrukkelijk door de teamleiders aangegeven (Teamleider Contractloos & AZC, 2019). Ook zou er in de ideale situatie breder moeten worden gekeken en daarmee wordt bedoeld dat verder wordt gekeken dan alleen de eigen afdeling (Hoofd Marktdata, 2019). De KPI’s dienen op verschillende niveaus te worden ingedeeld, hierbij dient volgens leden van het Management Team een focus te liggen op zowel de eigen afdeling als op het ketenproces (Teamleider Data Marktpartijen, 2019). In de IST-situatie is er geen volledige dekking en dat is in de SOLL-situatie van performancemeting noodzakelijk. Overige behoeften zijn juiste meting van de huidige KPI’s, de teamleider van het KCC heeft onder andere aangegeven dat de meting van de first time right KPI in de huidige situatie niet juist is (Teamleider KCC, 2019).

### 4.4.2 Werkzaamheden en informatiebehoeften per afdeling

#### 4.4.2.1 Contractloos

Contractloos is als afdeling verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat alle klanten van Stedin een actief leveringscontract met een energieleverancier hebben. Wanneer er een leveringscontract is, zit hier de marge voor de netbeheerder in verwerkt en deze marge wordt door de energieleverancier aan de netbeheerder betaald. Het is voor Stedin belangrijk dat alle klanten een energiecontract hebben om de verbruikte energiestromen juist te bepalen en aan de juiste energieleveranciers toe te wijzen (Teamleider Contractloos & AZC, 2019). Contractloos heeft als doel om klanten zo snel mogelijk aan een energiecontract te helpen en om hierbij zo min mogelijk kosten te maken. Hierbij worden een aantal stappen uitgevoerd die gezamenlijk het contractloosproces vormen. Allereerst wordt na 7 dagen een eerste brief gestuurd dat een klant zo spoedig mogelijk een leveringscontract moet afsluiten en na 21 dagen wordt een 2e brief gestuurd. Beide brieven worden automatisch verstuurd en zijn nog niet op naam gericht. Na 28 dagen wordt het kadaster door de afdeling contractloos geraadpleegd om te achterhalen wie de bewoner is en na 42 dagen wordt er een 3e brief op naam gestuurd met een aankondiging dat de minnelijke fase van de deurwaarder op korte termijn zal worden gestart. Op dag 56 gaat deze minnelijke fase van de deurwaarder van start en indien dit niet tot succes leidt, zal na 115 dagen een melding bij de monteur worden gemaakt. De monteur zal binnen 16 dagen een afsluitpoging doen en op de 16e dag een terugkoppeling geven of de afsluitpoging succesvol was. Op diezelfde dag gaat ook de gerechtelijke fase van de deurwaarder van start, hierbij wordt het dossier naar de deurwaarder en het gerechtshof gestuurd. Vanaf dit moment is contractloos niet meer betrokken bij het proces (Teamleider Contractloos & AZC, 2019).

De informatiebehoefte voor Contractloos is het inzichtelijk in kaart brengen van de effectiviteit van de stappen in het contractloosproces, hierdoor kan de teamleider zien welke werkzaamheden in lijn zijn met het behalen van de doelstelling (Teamleider Contractloos & AZC, 2019).

#### 4.4.2.2 AZC

Het AZC staat voor aansluiting zonder contract en is verantwoordelijk voor het terughalen van de omzetderving uit de contractloze periode. Er ontstaat een werkbak op basis van de contractloze periode van klanten. Op basis van deze werkbak gaat het AZC achterhalen welke persoon eigenaar was van de aansluiting gedurende deze periode en naar dat persoon zal er dan een factuur gestuurd worden. Een gedeelte van de uitgezonden facturen zal zich daadwerkelijk in omzet vertalen. Dit is afhankelijk van storno’s en bezwaren. Deze storno’s en bezwaren kunnen zowel ontstaan door interne als externe factoren (Teamleider Contractloos & AZC, 2019).

Bij het AZC is er een behoefte om beter inzicht te krijgen in de verhoudingen tussen de verschillende werkbakken. Volgens de teamleider is momenteel de volledigheid van de processen niet inzichtelijk doordat er een gemis in de verhouding tussen input en output is(Teamleider Contractloos & AZC, 2019). In de ideale situatie zou dit inzichtelijker moeten worden.

#### 4.4.2.3 Data marktpartijen

Data marktpartijen is als afdeling verantwoordelijk voor de verwerking van data-uitval van metermutaties. Het doel hierbij is om de verwerking van metermutaties zo snel mogelijk en in een keer correct op te lossen. Onder metermutaties vallen alle mogelijke wijzigingen bij een energiemeter, denk hierbij aan plaatsingen van meters of de omzetting naar een slimme meter. Nadat een metermutatie heeft plaatsgevonden, dient er een meterbon worden ingevuld en deze wordt afhankelijk van de uitvoerder en soort metermutatie, door verschillende systemen getransporteerd. Hierbij kan een meterbon uitvallen wanneer deze niet door de validaties van de systemen heen komt. Indien dit het geval is, zal de taak voor data marktpartijen ontstaan om de uitvallende meterbon te verwerken (Teamleider Data Marktpartijen, 2019).

De teamleider van Data marktpartijen heeft aangetoond dat hij in de SOLL-situatie een beter beeld wil hebben over hoe het systeemlandschap eruit ziet (Teamleider Data Marktpartijen, 2019). Hierbij is het voor hem noodzakelijk om de zwakke schakels binnen dit landschap te herkennen en daar op te sturen (Teamleider Data Marktpartijen, 2019).

#### 4.4.2.4 Servicedesk marktpartijen

Servicedesk Marktpartijen is de afdeling binnen Markt die verantwoordelijk is voor het afhandelen van vragen en verzoeken van marktpartijen. Daarnaast voeren zij ook backoffice werkzaamheden uit door middel van noodzakelijke gegevensmutaties. Hierbij is het doel van de afdeling om service te leveren op een zo snel en zo goed mogelijke manier. De werkzaamheden zijn opgedeeld in het geven van een eerste reactie, het eventueel uitsturen van een schouw, het uitvoeren van backoffice werkzaamheden en het benaderen van andere interne partijen. Het uitsturen van een schouw is soms noodzakelijk waarbij een monteur langsgaat om te kijken hoe de stand van zaken zijn met de actuele meter. Soms dient een meter geraadpleegd te worden om een vraag op te lossen (Teamleider Servicedesk Marktpartijen, 2019).

#### 4.4.2.5 KCC

Het KCC is een afkorting voor het klantcontactcentrum. Dit is de klantenservicelijn van Stedin. Het KCC is verantwoordelijk voor het afhandelen van eerstelijns klantcontacten. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid alleen bij de afhandeling van klanten die geen accountmanager hebben. Werkzaamheden voor het KCC kunnen optreden in verschillende vormen. Eerstelijns klantcontacten kunnen gaan over vragen, klachten, problemen of vervolgacties van eerdere contactmomenten van het KCC. Het doel van het KCC is om de verzoeken van de klanten om te zetten in acties. Daarbij dient dit zo snel mogelijk en in een keer goed te worden gedaan. Tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden wordt alles van de medewerkers van het KCC gelogd. Hierdoor is er ontzettend veel data bekend en weten de teamleiders exact waar hun medewerkers gedurende hun werktijd mee bezig zijn (Teamleider KCC, 2019).

Vanuit het KCC is er een duidelijke behoefte op het gebied van webcare, dit is volgens de teamleider momenteel nog niet inzichtelijk (Teamleider KCC. 2019). De teamleider zou graag de performance in verhouding tot gewerkte uren willen weten en heeft daarbij de behoefte aan meer beschikbare data (Teamleider KCC, 2019).

#### 4.4.2.5 Klachtenmanagement

De afdeling Klachtenmanagement draagt de verantwoordelijkheid voor twee verschillende werkstromen. De eerste werkstroom zijn klachten en de tweede werkstroom zijn claims. Wanneer er een klacht binnenkomt via het KCC en niet in een keer kan worden opgelost, zal deze worden doorgezet naar het team van Klachtenmanagement en zal daarbij onder de werkstroom klachten vallen. Wanneer er sprake is van bijvoorbeeld een storing of wanneer bijvoorbeeld beschadiging optreedt bij het uitvoeren van werkzaamheden door Stedin, zullen deze kosten worden geclaimd door een andere partij. In dit geval zullen zij onder de werkstroom claims vallen. Hierbij is het doel van klachtenmanagement om de klachten en claims in behandeling te nemen en waar nodig iets uit te keren. Daarbij geldt ook dat dit gepaard dient te gaan met klanttevredenheid en de wettelijke regels (Teamleider Klachtenmanagement, 2019).

Klachtenmanagement heeft volgens de teamleider beter inzicht in de afhankelijkheid van andere afdeling nodig. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om te sturen op communicatieverbetering (Teamleider Klachtenmanagement, 2019).

#### 4.4.2.6 Marketing

De afdeling Marketing heeft als doel het faciliteren van klantgemak door middel van het optimaliseren van de dienstverlening in samenwerking met andere afdelingen binnen Stedin. Hiermee wil de afdeling Marketing de producten en diensten van Stedin toegankelijker en goedkoper maken. Deze doelstelling wil Marketing behalen door middel van het binnenhalen van klantinzichten en een analyse hiervan te maken. Daarnaast zijn andere werkstromen hiervoor het online team, het team van klantcommunicatie en het productmanagement. Deze vormen samen allemaal verschillende disciplines die gezamenlijk het doel van Marketing willen realiseren. Allereerst is er het team van klantcommunicatie, zij hebben de verantwoordelijkheid voor alles wat de deur uitgaat richting de klanten. Dit kunnen allerlei soorten communicatiestromen zijn, denk bijvoorbeeld aan klantevents maar ook gewoon brieven. Verder is er het team van productmanagement dat verantwoordelijk is voor producten en diensten in het kader van de energietransitie. Ook is er een online team met de verantwoordelijkheid voor alles wat online richting de klanten wordt gepresenteerd en zij halen ook informatie uit de systemen die worden gebruikt voor de klantinzichten. Deze klantinzichten worden samengesteld door het team klantinzicht. Voorbeelden van deze klantinzichten zijn de klanttevredenheidsscores voor verschillende afdelingen (Teamleider Marketing, 2019).

De teamleider van Marketing zou graag willen weten hoe de relatie is tussen de werkstromen van de afdeling en de doelstelling van de afdeling (Teamleider Marketing, 2019). Daarbij geldt de behoefte vanuit de teamleider om te herkennen wat de meerwaarde van de werkstromen is en zo wordt duidelijk waar en hoe hij kan sturen binnen het team (Teamleider Marketing, 2019).

#### 4.4.2.7 Key-accountmanagement

De afdeling Key-accountmanagement is verantwoordelijk voor het binnenhalen van markt- en accountontwikkelingen die van belang zijn voor Stedin. Daarnaast willen zij invloed uitoefenen op de besluitvorming van de key-accounts van Stedin en dit willen zijn doen terwijl de accounttevredenheid behouden blijft. Wanneer dit allemaal succesvol gebeurt, zal het ertoe leiden dat de afdeling Key-accountmanagement tijdig de aansluitingen van Stedin kan realiseren en daarbij naar voren komende ontwikkelingen kan faciliteren. Binnen de afdeling Key-accountmanagement zijn er ook verschillende werkstromen. Allereerst is er accountsupport dat verantwoordelijk is voor het uitvoeren van serviceprocessen en operationele ondersteuning. De tweede werkstroom is het KDO, zij houden zich bezig met de duurzame opwek van en verlenen service aan projectontwikkelaars en andere instanties die een belangrijke rol in de energietransitie spelen. Daarbij is er een team van accountmanagement bedrijven en accountmanagement overheid. Zij helpen in het managen van de key-accounts binnen hun eigen tak. De laatste groep bestaat uit de gebiedsregisseurs die zich vooral bevinden in de bestuurlijke lagen van key-accounts en daarbij een focus hebben op lange termijn thema’s (Teamleider Key-accountmanagement, 2019).

De behoefte binnen Key-accountmanagement is het in kaart brengen van de accounttevredenheid. De teamleider heeft aangegeven dat hij inzichtelijk wil weten hoe tevreden de accounts zijn en welke impact zijn team heeft op de besluiten die binnen key-accounts worden gemaakt (Teamleider Key-accountmanagement, 2019).

# 5. Discussie

## 5.1 Stuurinformatie en KPI’s

Vanuit de theorie is naar voren gekomen dat er een duidelijk onderscheid is tussen de begrippen stuurinformatie en KPI’s. Stuurinformatie presenteert zich als een verzameling van data waarbij kan worden gekeken of de uitgevoerde werkzaamheden van een afdeling in lijn zijn met de doelstelling van de organisatie. Een KPI is een indicator die een vertaalslag geeft tussen een proces en een cijfer. Het grootste verschil is vindbaar in de sturende eigenschap van beide begrippen. Bij de stuurinformatie ligt de focus vooral op het bijsturen waar nodig en een KPI heeft juist een informatieve eigenschap.

Op basis van de resultaten is gebleken dat dit onderscheid in de praktijk lastig te maken is. Veel respondenten gaven aan dat zowel stuurinformatie als KPI’s dezelfde eigenschappen hebben. Daarbij werd ook aangegeven door de respondenten dat zij in herhaling zouden vallen wanneer zij na het uitleggen van stuurinformatie ook uitleg over KPI’s moesten geven. De oorzaak hiervan is de samenhang tussen beide begrippen. Vanuit zowel de theorie als uit de resultaten is gebleken dat er een sterke samenhang is tussen KPI’s en stuurinformatie. Beide zijn aan elkaar gekoppeld. KPI’s dienen als informatiebron voor stuurinformatie en verklaren daarom ook waarom deze begrippen in de praktijk veel door elkaar worden gehaald.

Verder is uit de theorie gebleken dat er bij KPI’s veel verschillende soorten zijn. Enkele voorbeelden hiervan zijn het onderscheid tussen algemene en specifieke KPI’s, het onderscheid tussen kwalitatief en kwantitatief en het onderscheid tussen business performance en kwaliteitsperformance. In de praktijk bleek dat er weinig over de verschillende soorten KPI’s kon worden verteld. Wanneer aan de respondenten werd gevraagd om soorten KPI’s te noemen, kwam het vaak voor dat de respondenten geen antwoord wisten te geven.

Een verklaring hiervoor is dat de KPI’s in de praktijk als set worden gehanteerd en daarbij als stuurinformatie dienen. Hierbij is volgens de respondenten sprake van een opsomming van verschillende soorten KPI’s om volledig te kunnen zijn. In de praktijk zorgt dit ervoor dat een set KPI’s meerdere functies kan hebben en het theoretische onderscheid tussen soorten KPI’s heeft dan een kleine waarde. Vanuit de gesprekken met de respondenten is naar voren gekomen dat het voor hun weinig uitmaakt wat voor soort KPI iets is. Zolang in de praktijk een doel bereikt wordt met een set KPI’s, namelijk het dienen als informatiebron voor stuurinformatie, zijn de respondenten tevreden over de functie.

## 5.2 Managementmodellen

Managementmodellen zijn een weergavevorm van stuurinformatie en KPI’s. Binnen de afstudeeropdracht is er onderzoek uitgevoerd betreffende de balanced scorecard en het visgraatmodel. Hierbij is vanuit de theorie gebleken dat beide modellen geschikt zijn voor het visueel tonen van stuurinformatie. De balanced scorecard heeft hierbij het doel om de performance van zowel financiële als non-financiële in kaart te brengen en daarbij onderscheid te maken in vier perspectieven. In de praktijk is gebleken dat deze vier perspectieven niet van toepassing zijn binnen de afdelingen Klant & Markt. Binnen de subafdelingen is dit nog nadrukkelijker het geval en komt het soms zelfs voor dat er maar één van de perspectieven van toepassing is.

De oorzaak is dat de vier perspectieven op organisatieniveau voor komen en in kaart kunnen worden gebracht, zeker bij een kleinere organisaties. Maar voor een specifieke afdeling of subafdeling is dit niet het geval en daardoor kan de balanced scorecard niet goed worden toegepast binnen de afdeling Klant & Markt.

Voor het visgraatmodel is in de praktijk ook een probleem naar voren gekomen. Wanneer het visgraatmodel in de praktijk zou worden toegepast met behulp van een KPI’s en PI’s. Zou dit er volgens de theorie tot moeten leiden dat er een overzichtelijk visueel beeld wordt gevormd waarin duidelijk wordt weergeven welke oorzaken tot negatieve cijfers leiden. In de praktijk is gebleken dat dit niet gaat werken doordat er binnen de processen bij Klant & Markt veel verschillende factoren zijn die als KPI en PI dienen. Hierbij ontstaat er een heel groot visgraatmodel met heel veel informatie en dat zou volgens respondenten tot onduidelijkheid leiden en als gevolg dat er een tekort aan relevantie is. Verder is er de mogelijkheid om allemaal losse ‘visgraatmodelletjes’ te maken voor de verschillende processen per subafdeling maar daarbij is het probleem dat er geen visuele volledigheid is bij de presentatie van KPI’s. Vanuit zowel de theorie als de resultaten is naar voren gekomen dat dit een belangrijke eis is.

## 5.3 Confrontatie praktijkresultaten onderling

Kijkend naar de onderlinge resultaten, is gebleken dat er verschillende antwoorden door de respondenten gegeven zijn. In het bijzonder op de gebieden van stuurinformatie en KPI’s. Voornamelijk op het gebied van succesfactoren en risico’s was dit het geval. Dit kan verklaard worden door de verschillende achtergronden van de respondenten. Ondanks dat zij momenteel een vergelijkbare functie uitvoeren, hebben zij een verschillend verleden en daardoor ook andere fouten en succesfactoren meegemaakt.

Een probleem dat ontstaat door de verschillen in succesfactoren en risico’s, is het verkrijgen van verschillende behoeften. Iedere teamleider wil door middel van zijn of haar behoeften zien te voorkomen dat er bepaalde risico’s ontstaan of wil voorkomen dat er fouten worden gemaakt. Doordat er verschillen in de succesfactoren zitten, zou dit ertoe kunnen leiden dat de teams op verschillende wijzen worden aangestuurd. Een gevaar dat hierdoor kan ontstaan, is dat er eilandformaties binnen een afdeling worden gecreëerd. In het theoretisch kader van dit onderzoek is naar voren gekomen dat dit een van de meest gemaakte fouten in de praktijk is. Mogelijke consequenties van deze eilandformaties zijn problemen in de samenwerking tussen de teamleiders. Dit zou nadelige gevolgen kunnen hebben voor de prestaties van de afdeling Klant & Markt in zijn geheel.

Wanneer er wordt gekeken naar de resultaten op gebied van de doelstelling en betekenis van stuurinformatie en KPI’s, zijn de reacties van de respondenten vergelijkbaar. Dit kan worden verklaard door de praktische ervaring die alle respondenten hebben . Ondanks dat zij verschillende achtergronden hebben, zijn zij allen bekend geworden met de functie van zowel stuurinformatie als KPI’s in de praktijk.

De behoeften en ideale situaties van de respondenten onderling zijn ook erg verschillend. Dit is te verklaren door de grote verschillen in de processen en werkzaamheden van de subafdelingen. De behoeften die naar voren zijn gekomen in de interviews, hebben veelal een grote focus op de specifieke subafdeling van de respondent. Algemene zaken zoals de het verkrijgen van real-time stuurinformatie werden door de meeste respondenten benoemd als behoefte. Dit is te verklaren doordat het van toepassing is op alle afdelingen.

## 5.4 Populatie en omgeving

De respondenten uit dit onderzoek voeren allemaal een vergelijkbare functie uit en de resultaten over stuurinformatie en KPI’s zijn gebaseerd op ervaringen en wensen die van toepassing zijn binnen de afdeling waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Wanneer er werd gevraagd naar succesfactoren en veelgemaakte fouten binnen stuurinformatie, heeft zich de mogelijkheid voorgedaan dat de respondenten deze vragen hebben beantwoord op basis van de situaties binnen de organisatie. Dit zou kunnen betekenen dat wanneer deze zelfde vragen worden gesteld aan respondenten die werkzaam zijn in een andere omgeving, dat dit zou kunnen leiden tot andere resultaten.

Daarnaast is de theorie gebaseerd op basis van verschillende bronnen die afkomstig zijn uit verschillende takken van het bedrijfsleven. Wanneer de theorie alleen zou bestaan uit bronnen die afkomstig zijn van afdelingen die vergelijkbaar zijn met de afdeling waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, zou het kunnen dat de theorie een ander beeld had geschetst.

## 5.5 Suggesties vervolgonderzoek

Binnen dit onderzoek is er op het gebied van de managementmodellen gekeken naar de balanced scorecard en naar het visgraatmodel. Wanneer er in de praktijk een vervolgonderzoek plaatsvindt, wordt er geadviseerd om andere en eventueel meer managementmodellen te betrekken tot het onderzoek.

Daarnaast is binnen dit onderzoek gekozen om alleen interne respondenten te betrekken, deze keuze is gemaakt vanwege de doelstelling om de performancemeting binnen deze afdeling te optimaliseren. Wanneer in de toekomst een vervolgonderzoek wordt uitgevoerd met een algemenere doestelling, zou het een advies zijn om ook externe respondenten te betrekken.

## 5.6 Zelfreflectie

Gedurende het onderzoek heeft er veel ontwikkeling plaatsgevonden en hebben zich fouten voorgedaan waar zich de mogelijkheid voordeed om hiervan te leren. Het onderdeel afbakening heeft de grootste invloed op het onderzoek gehad. Doordat dit onderzoek heeft plaatsgevonden is een zeer ruime omgeving met daarbij een tijdslimiet van 20 weken, heeft dit ervoor gezorgd dat het onderzoek goed afgebakend diende te worden. Dit is tijdens het onderzoek in het begin niet voldoende gedaan en daardoor is er onnodig veel tijd verloren gegaan in het onderzoeken van zaken die niet van groot belang waren voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Ook heeft de noodzaak van het verkrijgen van bevestiging en goedkeuring effect gehad op de uitkomsten van het onderzoek. Vanuit de onderzoeker was er de behoefte om alle stakeholders tevreden te houden en daarbij zijn er verschillende zaken veelvoudig aangepast om de behoeften van de opdrachtgever volledig te beantwoorden. Dit heeft er tot geleid dat er te perfectionistisch met zaken is om gegaan en dat er te lang is stilgestaan in het dieper uitwerken van onderdelen uit dit onderzoek. In verband met het doel en de tijdslimiet van dit onderzoek, was dit niet altijd nodig.

# 6. Conclusie

## Inleiding

De conclusie van dit onderzoek zal worden gegeven door middel van het beantwoorden van de losse deelvragen. Hierbij zullen de eerste twee deelvragen los worden beantwoord om uitleg te geven over wat de eisen van stuurinformatie zijn en hoe een KPI is opgebouwd. Daarna zullen de deelvragen over de performancemeting in de IST-situatie en SOLL-situatie gezamenlijk worden beantwoord. Hierbij zal worden omschreven hoe de ideale situatie van de performancemeting eruit ziet en daarbij wordt direct een vergelijking gemaakt met hoe deze meting momenteel wordt gedaan. Op basis van deze informatie zal de hoofdvraag beantwoord kunnen worden en wordt duidelijk hoe de performancemeting kan worden geoptimaliseerd. De hoofdvraag zal per afdeling worden beantwoord door middel van een advies. In dit advies zal ook een set met KPI’s voor iedere afdeling worden gegeven die dienen als stuurinformatie.

## 6.1 Aan welke eisen moet stuurinformatie voldoen?

**Relevantie**

Het is van belang dat de informatie relevant is. Vanuit de theorie werd duidelijk dat een onnodig grote hoeveelheid informatie een veelgemaakte fout is. Dit werd ook door de respondenten uit de praktijk onderbouwd, zij gaven aan dat het niet goed is wanneer er zogenaamde stuurinformatie is waarin je nog zelf moet gaan zoeken naar antwoorden op al je vragen. Daarom is de eerste eis voor goede stuurinformatie, dat alleen relevante informatie wordt getoond.

**Stuurbaarheid**

De tweede eis die zoveel vanuit de theorie als uit de praktijk naar voren kwam, is de stuurbaarheid van stuurinformatie. Stuurinformatie dient als informatie waarop gestuurd kan worden, hiervoor is de beïnvloedbaarheid van groot belang. Wanneer stuurinformatie niet de mogelijkheid heeft om te worden beïnvloed, is het normale informatie zonder de stuurfunctie. Wanneer informatie beïnvloed kan worden, heeft het een sturende functie en zal er sprake van stuurbaarheid zijn.

**Juistheid**

De derde eis is de juistheid van stuurinformatie, dit is van groot belang om te sturen. Wanneer de informatiebron uit juist informatie bestaat, zal dit ervoor zorgen dat er op gestuurd kan worden. Wanneer de informatie niet juist is, zal dit een verkeerd beeld geven aan de ontvanger en dat kan ertoe leiden dat er verkeerd gestuurd wordt. Juiste stuurinformatie bestaat uit een goede manier van meten. Hiervoor is het van belang dat duidelijk is bepaald wat er wordt gemeten en waarom.

**Volledigheid**

De vierde vereiste voor stuurinformatie is de volledigheid. Met volledigheid wordt bedoeld dat zowel de input, de processen als de output worden meegenomen in de stuurinformatie. Hiermee wordt voorkomen dat er blinde vlekken ontstaan en ook zorgt dit ervoor dat alle noodzakelijke informatie binnen de stuurinformatie aanwezig is. Een gevaar uit de theorie was een te kleine hoeveelheid stuurinformatie, dit zal voorkomen worden wanneer de stuurinformatie volledig is. In combinatie met de eis van relevantie, zal het gevaar van te veel informatie ook voorkomen worden.

**Doelmatigheid**

De stuurinformatie dient gekoppeld te zijn aan een doel, dit is van groot belang voor de kwaliteit van de sturing. Zowel de respondenten uit de praktijk als de theorie gaven aan dat er gestuurd dient te worden om een doel te bereiken. Hierdoor ontstaat de laatste vereiste van stuurinformatie, een koppeling aan de bovenliggende doelstelling. Wanneer stuurinformatie niet gekoppeld is aan een doel, zal dit ervoor zorgen dat er niet op gestuurd kan worden. Stuurinformatie heeft als eigenschap om te meten of de performance van een afdeling in lijn is met het doel dat behaald dient te worden, hierdoor is doelmatigheid een vereiste van stuurinformatie.

## 6.3 Hoe is een juiste KPI opgebouwd?

Een KPI is een individuele indicator die een signaleringsfunctie of stuurfunctie heeft. KPI’s worden door middel van een set gebundeld en dienen hierbij als onderliggende data van stuurinformatie. Doordat KPI’s en stuurinformatie een zeer hoog verband hebben, zorgt dit ervoor dat een set KPI’s aan dezelfde eisen voldoet als stuurinformatie. Daarbij is een losse KPI opgebouwd uit drie onderdelen. Dit zijn de target, de meting en de presentatie. Per onderdeel zal worden toegelicht aan welke vereisten van stuurinformatie deze gekoppeld zijn.

**Target**

Allereerst wordt er een target vastgesteld voor een KPI. Deze target is van belang om zichtbaar te maken of een afdeling naar verwachting presteert en om te kijken of een doelstelling behaald gaat worden. Deze target dient een koppeling te hebben met de doelmatigheid.

De target van een KPI hoort aan te tonen of een bovenliggend doel behaald gaat worden. Er wordt hierbij een verhouding weergeven tussen de werkelijke prestaties en de doelstelling. Een eis van deze target is dat deze realistisch is, dit betekent dat een target niet onrealistisch hoog moet zijn. Wanneer het doel van een afdeling is om klanten tevreden te houden, zou je een klanttevredenheidstarget op 100% kunnen zetten. Maar kan dit behaald worden op basis van informatie uit eerdere jaren? In de target kan enige vorm van uitdaging zitten zodat een afdeling zich kan verbeteren en ontwikkelen. Maar de doelmatigheid dient daarbij op realistische wijze bepaald te worden.

**Meting**

Wanneer een KPI wordt gemeten dient dit juist en volledig te gebeuren. Om de juistheid te bereiken is het van belang dat de meetinstrumenten op een goede manier functioneren en dat daarbij de juiste onderdelen worden gemeten om informatiebehoeften tegemoet te komen. Een onderdeel van deze juistheid is een flexibele meting. Metingen dienen niet te worden gedaan op vaste momenten voor alle KPI’s binnen een afdeling. Maar afhankelijk van de werkzaamheden, processen en doelstelling dient er een flexibele meting per KPI plaats te vinden. Ook is volledigheid van belang voor de juistheid van de meting. Wanneer een set KPI wordt gemeten is het van belang dat het geheel wordt gemeten. De input, de processen en de output zijn hierbij de verschillende onderdelen die een KPI volledig maken.

**Presentatie**

Wanneer een target is bepaald en een meting van de performance heeft plaatsgevonden, dienen de uitkomsten hiervan worden gepresenteerd. Vanuit de vereisten van stuurinformatie zijn de relevantie en stuurbaarheid hierbij van groot belang. Allereerst dient alleen de relevante informatie te worden gepresenteerd aan de ontvanger, de relevantie is afhankelijk van de rol van de ontvanger. Ondanks dat de meting volledig dient te zijn en daarbij alle onderdelen van een afdeling gemeten worden, betekent dit niet dat dit allemaal aan alle ontvangers gepresenteerd dient te worden. Hierbij wordt gelijk de koppeling gemaakt met de stuurbaarheid van de informatie. De informatie zal relevant en stuurbaar zijn wanneer de ontvanger de mogelijkheid heeft om op basis van de informatievoorziening te sturen. Wanneer een teamleider de processen dient te verbeteren, zullen KPI’s over de processen relevant en stuurbaar zijn. Voor een afdelingshoofd dient er misschien alleen te worden gestuurd op de output van een afdeling en daarbij zijn KPI’s over de output juist relevant.

## 6.2 Hoe wordt de performance gemeten in de IST- en SOLL-situatie?

Wanneer er sprake is van een SOLL-situatie, vindt de performancemeting plaats op een dusdanige manier waarin aan alle eisen van stuurinformatie en KPI’s wordt voldaan. Dit is in de huidige situatie nog niet het geval en daarom is er sprake van een duidelijk onderscheid tussen de IST- en SOLL-situatie met ruimte voor optimalisatie. Er zal per eis worden aangetoond waarom deze momenteel niet volledig van toepassing is binnen de afdeling Klant & Markt en daarbij zullen ook voorbeelden van verschillende afdelingen worden genoemd.

In de huidige situatie ligt de grootste tekortkoming op gebied van de relevantie. Veel afdelingen hebben dashboards en rapportages met informatie waarin veel meer dan nodig wordt gepresenteerd. Vaak worden dashboard door veel verschillende personen gebruikt en daarbij dient er per persoon te worden gezocht naar relevante informatie. Voor de ideale situatie is het van belang dat er onderscheid wordt gemaakt in stuurinformatie voor de teamleiders en stuurinformatie die gebruikt wordt door het Management Team.

De stuurbaarheid is bij sommige afdelingen momenteel ook niet toepasbaar. Sommige afdelingen hebben een aantal KPI’s die informatie geven maar daar kan niet op gestuurd worden. Een voorbeeld hiervan is key-accountmanagement. Zij hebben alleen een KPI met daarin de klanttevredenheid van de key-accounts maar indien deze afwijkt, geeft dit niet direct de mogelijkheid om te kunnen sturen.

De juistheid en volledigheid is bij de meeste afdelingen ook niet aanwezig. Binnen het KCC wordt er momenteel het first time right niet juist gemeten doordat het systeemlandschap dit niet mogelijk maakt. Maar bij bijvoorbeeld het klachtenmanagement wordt niet juist gemeten hoe de verhoudingen tussen claims en uitgekeerde bedragen zijn. Wanneer een bedrag in maart geclaimd wordt en in mei wordt uitgekeerd, worden deze bedragen ieder bij een andere maand ingedeeld waardoor er een verkeerde vergelijking ontstaat. De volledigheid wordt vaak ook niet goed bijgehouden. Vaak is er een KPI voor de output en ook een KPI voor de input, maar het tussenliggende proces is vaak niet vindbaar binnen de set van KPI’s. Dit is van toepassing bij onder andere Contractloos en Data marktpartijen. Bij deze afdelingen wordt alleen gekeken naar de hoeveelheid werk aan het begin van de maand en de uitstroom gedurende de maand. Maar er wordt niet gemeten wat de performance is van de losse werkzaamheden binnen het proces en daardoor is er een gebrek aan stuurbaarheid.

De doelmatigheid is bij de meeste afdelingen van toepassing. Vaak hebben afdelingen KPI’s en bijbehorende targets die in lijn staan met de afdeling. Echter zijn er uitzonderingen voor de afdelingen Key-accountmanagement en Marketing. Zij hebben beide hun doelstelling niet goed in beeld en daardoor zijn er geen KPI’s vastgesteld.

## 6.3 Hoe kan de performancemeting van de subafdelingen van K&M geoptimaliseerd worden?

### 6.3.1 Algemene adviezen

Mijn eerste advies die van toepassing is op alle afdelingen is het gebruik van Microsoft Power BI. Dit is een tool die de mogelijkheid geeft om interactief naar stuurinformatie en KPI’s te kijken en het biedt de mogelijkheid om alles real-time in kaart te brengen, Veel teamleiders hebben de behoefte om real-time informatie te hebben en daarbij is het visueel in beeld brengen van informatie op heel veel manieren mogelijk in dit programma. Daarnaast kan er door middel van een koppeling voor worden gezorgd dat de rapporten automatisch worden vernieuwd.

Mijn andere algemene advies op gebied van KPI’s zijn de bezettingsgraad en het ziekteverzuim. Beide hebben grote invloed op de processen, de werkdruk maar ook de prestaties van de subafdelingen. Het advies hierbij is om een dashboard te creëren waarin het aantal fte’s en het ziekteverzuim voor alle afdelingen naast elkaar vergeleken kunnen worden.

### 6.3.2 Contractloos

Het is goed om de werkbak met het aantal contractlozen te behouden als informatiebron. Hiermee worden de input en output van het Contractloos in kaart gebracht. Verder is het advies om een KPI te gebruiken waarin wordt gekeken wat de uitstroom is ten opzichte van de werkbak. Hierbij wordt duidelijk hoeveel procent van de contractlozen aan een contract is geholpen en dat is de doelstelling van de afdeling. De onderliggende KPI die van belang is voor de teamleider, is de effectiviteit van de processen. Hierbij is het advies om in kaart te brengen hoeveel mensen er aan een contract worden geholpen met welke processtap. Dit zorgt ervoor dat het duidelijk wordt hoe het proces verloopt en waar er door Contractloos op gestuurd kan worden.

### 6.3.3 AZC

Voor het AZC is het advies om ook de effectiviteit van het proces in kaart te brengen. Dit kan worden gedaan door verhoudingen tussen verschillende onderdelen in kaart te brengen. Dit zijn de verhoudingen tussen de werkbak, het aantal uitgezonden facturen en de omzet. Daarnaast is het advies om een KPI te koppelen aan de gegenereerde omzet. Het doel van het AZC is om misgelopen omzet terug te halen en daarbij is de omzet een goede KPI om te kijken of dit ook gebeurt. het laatste advies is voor het behouden van de kwaliteit. Wanneer er bezwaren worden verloren en hierdoor een stornering dient te worden gemaakt, betekent dit dat er een kwaliteitsfout is gemaakt door de afdeling. Daarbij is mijn voorstel om een KPI toe te voegen met het totaalbedrag van de verloren bezwaren en een onderliggende PI met het aantal verloren bezwaren.

### 6.3.4 Data marktpartijen

Binnen data marktpartijen wordt momenteel alleen gekeken naar de tijdigheid van de verwerking van metermutaties vanaf het moment van uitval. Dit is een goede KPI voor het ketenverloop maar het zegt nog niet iets over de processen van Data marktpartijen. Daarom is het advies om nog een KPI toe te voegen met de tijdigheid van de verwerking van metermutaties vanaf het moment dat deze bij Data marktpartijen binnenkomt. Verder dient er ook een KPI in kaart te worden gebracht om de kwaliteit te waarborgen. Wanneer een metermutatie uitvalt en deze door een werknemer in behandeling wordt genomen, zou het zo moeten zijn dat een metermutatie op een later moment niet meer kan uitvallen. Daarom is het advies om een KPI toe te voegen waarin het gemiddelde aantal keren uitval van een metermutatie wordt gemeten. Het laatste advies is om het systemenlandschap in kaart te brengen waardoor er binnen de processen kan worden achterhaald waar de bottlenecks zitten en waar op gestuurd dient te worden om de uitval omlaag te brengen. Echter is dit met de huidige systemen nog niet mogelijk.

### 6.3.5 Servicedesk marktpartijen

Bij de Servicedesk marktpartijen zijn de KPI’s goed op orde. Daarbij geldt dat ze aan de meeste eisen voldoen en dat ze in lijn zijn met de doelstelling van de afdeling. Echter is er een advies om de volledigheid van de performancemeting binnen de afdeling te verbeteren. Momenteel is er alleen een focus op kwantiteit en minder op kwaliteit, vandaar dat het advies is om een first time right KPI te gebruiken. Hiermee kan worden gemeten of het afhandelen van serviceverzoeken niet alleen snel maar ook goed wordt gedaan.

### 6.3.6 KCC

Het KCC heeft heel veel beschikbare informatie en het advies is om de hoeveelheid KPI’s te verkleinen naar een set die relevant en volledig is. Allereerst is het advies om te klanttevredenheid te behouden en daarbij vooral de focus om te meten hoeveel klanten ontevreden zijn. Hiervoor is het advies om kijken hoeveel procent van de klanten een score van 5- geven en hoeveel procent van de klanten een score van 8+ geven. Naast het tevreden houden van klanten, dienen de verzoeken van klanten snel en goed worden opgelost. Hiervoor is het advies om de gemiddelde afhandeltijd als target te pakken voor het snel oplossen en een first time right KPI om de kwaliteit in kaart te brengen.

Bij deze first time right KPI is het belangrijk dat de medewerker, wanneer een klant terugbelt, aangeeft in het systeem of het over een eerdere contactpoging gaat op basis van de historie. Op deze manier zal de first time right KPI juist worden gemeten.

### 6.3.7 Klachtenmanagement

Het Klachtenmanagement heeft als doel om klanten naar tevredenheid en volgens de regelgeving te helpen. Daarbij is hun doel om klachten te verhelpen en ook om het geclaimde bedrag alleen uit te keren wanneer nodig. Het advies is om ook de klanttevredenheid te meten met de beoordeling van 5- en 8+. Daarnaast is het advies om een KPI in het leven te roepen die de verhouding tussen het geclaimde bedrag en het uitgekeerde bedrag in kaart brengt. Hierbij dienen zowel het geclaimde bedrag als het uitgekeerde bedrag te worden toegevoegd aan de maand waarin een claim is uitgekeerd. De laatste nieuwe KPI is het gemiddelde geclaimde bedrag. Dit is een KPI waarmee duidelijk wordt hoe het verloop van de input is.

### 6.3.8 Key-accountmanagement

Het advies voor de afdeling Key-accountmanagement is om de werkstromen goed in kaart te brengen. Daarbij dient er een koppeling te worden gemaakt met de doelstelling van de afdeling. De basis van het in kaart brengen van de performance is aantonen wat de meerwaarde van de werkzaamheden aan de doelstelling van de afdeling is. Voor Key-accountmanagement is het doel om marktontwikkelingen binnen te halen door middel van het tevreden houden van key-accounts. Hierbij willen zij marktontwikkelingen faciliteren en de key-accounts sturing geven in hun beslissingen. Op basis van de verkregen informatie binnen het onderzoek is het niet mogelijk om een set KPI’s voor de afdeling te bedenken die volledig is. Het advies is om een goed klanttevredenheidsonderzoek samen te stellen en een KPI waarin de verhouding wordt gemeten tussen de mogelijke marktontwikkelingen die zich voordoen en het aantal dat door key-accountmanagement wordt gefaciliteerd.

### 6.3.9 Marketing

Het advies voor de afdeling Marketing is vergelijkbaar met het advies voor de afdeling Key-accountmanagement. Momenteel is er nog geen sprake van stuurinformatie en KPI’s en dat komt doordat de doelstelling nooit duidelijk in kaart is gebracht. Op basis van dit onderzoek is de doelstelling duidelijk naar voren gekomen. Namelijk het faciliteren van klantgemak door middel van het toegankelijker en goedkoper maken van de dienstverlening. Dit wordt gedaan door middel van de werkstromen klantinzicht, klantcommunicatie, productmanagement en het online team. Mijn advies is om de werkzaamheden van het online team te verwerken in een klanttevredenheidsonderzoek en daarin om te meten of deze er ook voor zorgen dat de dienstverlening toegankelijker wordt. Ditzelfde advies heb ik voor de werkstroom klantcommunicatie, hierin kan een meting plaatsvinden om te kijken of de campagnes die zij uitvoeren ook een bijdrage leveren aan het toegankelijker maken van de dienstverlening voor klanten. De werkstroom klantinzicht is verantwoordelijk voor het inzichtelijk brengen van klanttevredenheidsscores van andere afdelingen binnen Stedin. Voor deze afdeling kan er een intern tevredenheidsonderzoek worden ingesteld om te kijken in hoeverre zij de klantinzichten goed communiceren en meten voor de andere afdelingen.

## 6.4 Overzicht KPI sets

Binnen deze paragraaf zal er een overzicht van KPI’s worden gegeven die dienen als stuurinformatie per afdeling. De KPI’s zijn voortgekomen op basis van de huidige situatie en de adviezen waarmee de stuurinformatie geoptimaliseerd kan worden. Er worden ook onderliggende PI’s per afdeling omschreven om ervoor te zorgen dat de stuurinformatie volledig is. De onderliggende PI’s dienen als stuurinformatie voor alleen de teamleiders.

### 6.4.1 Contractloos

**KPI’s**

- Het percentage contractlozen dat aan een energiecontract is geholpen

- Het percentage uitstroom van contractlozen per stap in het contractloosproces

**PI’s**

- Het aantal contractlozen aan het begin van de maand

- Het aantal contractlozen aan het eind van de maand

### 6.4.2 AZC

**KPI’s**

- De gegenereerde omzet

- De procentuele verhouding tussen de werkbak en het aantal uitgestuurde facturen

- De procentuele verhouding tussen de uitgestuurde facturen en de omzet

- Het totale bedrag aan verloren bezwaren en storno’s

**PI’s**

- De totale werkbak

- Het aantal uitgestuurde facturen

- De gegenereerde omzet

- Het aantal verloren bezwaren en storno’s

### 6.4.3 Data marktpartijen

**KPI’s**

- Tijdigheid verwerking van metermutaties vanaf moment uitval tot moment verwerking

- Tijdigheid verwerking van metermutaties vanaf moment ontvangst DMP tot moment verwerking

- Percentage metermutaties dat meer dan een keer uitvalt

- Percentage van metermutaties dat uitvalt

**PI’s**

- Totale instroom van metermutaties

- Totale uitstroom van metermutaties

### 6.4.4 Servicedesk marktpartijen

**KPI’s**

- Tijdigheid verwerking serviceverzoeken

- First time right

- Klanttevredenheid marktpartijen

**PI’s**

- Totale instroom serviceverzoeken

### 6.4.5 KCC

**KPI’s**

- Percentage klanttevredenheid 8+ calls

- Percentage klanttevredenheid 5- calls

- Percentage klanttevredenheid 8+ webcare

- Percentage klanttevredenheid 5- webcare

- Gemiddelde afhandeltijd calls

**PI’s**

- Het aantal calls

- Het aantal verzoeken webcare

### 6.4.6 Klachtenmanagement

**KPI’s**

- Procentuele verhouding tussen geclaimde en uitgekeerde bedragen

- Klanttevredenheid 8+

- Klanttevredenheid 5-

- Gemiddelde geclaimde bedrag

**PI’s**

- Totaal bedrag geclaimd

- Totaal bedrag uitgekeerd

### 6.4.7 Key-accountmanagement

**KPI’s**

- Klanttevredenheidsscore

- Verhouding van marktontwikkelingen en het aantal gefaciliteerde marktontwikkelingen

### 6.4.8 Marketing

**KPI’s**

- Klanttevredenheidsscore

- Interne tevredenheidsmeting

# 7. Literatuurlijst

Binkhorst, S. (2013). *Kwalitatief goede managementinformatie : Een onderzoek naar managementinformatie bij ERA Contour.* Den Haag: De Haagse Hogeschool.

Boham, J. (2018, November 13). *Four points*. Opgehaald van 3 tips voor het samenstellen van strategische managementinformatie: https://www.fourpoints.nl/blog/3-tips-voor-het-samenstellen-van-strategische-managementinformatie

Decido. (2017). *Effectieve stuurinformatie*. Opgehaald van Decido: https://www.decido.nl/strategische-themas/stuurinformatie/

Geelen, P. (2019, oktober 3). Opgehaald van Executive Finance: https://executivefinance.nl/2019/10/wat-zijn-de-valkuilen-van-werken-met-kpis/

Geelen, P. (2019, Oktober 3). *Wat zijn de valkuilen van werken met kpi’s?* Opgehaald van Executive finance: https://executivefinance.nl/2019/10/wat-zijn-de-valkuilen-van-werken-met-kpis/

Groen, B. (2019). *3 redenen waarom prestatiemeting lastig is.* Amsterdam: Bianca Groen.

Groen, B. (2019). *Wat zijn KPI's?* Amsterdam: Biance Groen.

Huizing, H. (2014, Mei 3). *Strategische stuurinformatie in een dashboard met KPI’s*. Opgehaald van HH Finance: https://hhfinance.nl/management/strategische-stuurinformatie-in-een-dashboard-met-kpis

Kievit, H. (2018). *Mensgericht prestatiemanagement: werken met KPI's die mensen in beweging brengen.* Ede: Christelijke Hogeschool Ede.

Postma, G. (2016, November 4). *Goede stuurinformatie draagt bij aan een adequate bedrijfsvoering*. Opgehaald van Baker Tilly: https://www.bakertilly.nl/nl/actueel/blogs/goede-stuurinformatie-draagt-bij-aan-een-adequate-bedrijfsvoering/

Saher, E. v. (2003, juni 16). *10 valkuilen in balanced scorecard trajecten*. Opgehaald van Financieel Management: https://financieel-management.nl/artikel/10-valkuilen-in-balanced-scorecard-trajecten

Sigma. (2019). *Uitleg over KPI's*. Opgehaald van Lean Six Sigma Tools: https://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors?cli\_action=1570446820.689

Steens, R. (2008, Mei 14). *Creëren van waardevolle stuurinformatie*. Opgehaald van Financieel management: https://financieel-management.nl/artikel/creeren-van-waardevolle-stuurinformatie

Swaen, B. (2017, April 20). *Visgraatmodel voor je probleemanalyse*. Opgehaald van Scribbr: https://www.scribbr.nl/modellen/visgraatmodel/

Verbrugge, R. (2019). *Balanced scorecard*. Opgehaald van Rene Verbrugge: https://www.reneverbrugge.nl/strategisch-management-met-de-balanced-scorecard

Verheijen, T. (2019, Oktober 7). *Houd ze vooral dik, die bandbreedtes*. Opgehaald van Computable: https://www.computable.nl/artikel/achtergrond/magazine/6811809/5215853/houd-ze-vooral-dik-die-bandbreedtes.html

Waaks. (2019). *Key Performance Indicator*. Opgehaald van Marketing termen: https://www.marketingtermen.nl/begrip/key-performance-indicator

Weert, P. v. (2008). *Grip op je kwaliteit.* Heerlen: Faculteit ICT Zuyd Hogeschool.

# 8. Bijlagen

## 8.1 Gespreksbijlagen





## 8.2 Presentaties







## 8.3 Transcripten



## 8.4 Codeboek

