

Lagging of leading

Ype Wijnia

7 maart 2014

Een van de lastige problemen bij het inrichten van een asset management organisatie is altijd de keuze van de indicatoren waarmee de prestatie gemeten moet gaan worden. De meest voor de hand liggende indicatoren zijn natuurlijk de bedrijfswaarden zoals ze bijvoorbeeld in de risicomatrix zijn opgenomen. Als je de beslissingen voor investeringen en onderhoud op deze waarden baseert, dan is het ook wenselijk te meten wat de score is op deze waarden. Anders kan je immers nooit bepalen of je maatregelen effectief zijn geweest. De grote vraag is echter of dit genoeg is, en zo niet, welke prestatie indicatoren dan toegevoegd moeten worden. In deze column zullen we proberen daar enig licht op te laten schijnen. Eerst bekijken we de problemen die je kunt hebben als je alleen naar de bedrijfswaarden kijkt, daarna doen we enige suggesties voor aanvulling.

Een van de grote problemen van het meten van de werkelijke prestatie is dat het een meting achteraf was. Het vertelt je dus hoe de prestatie in het verleden was, niet per se hoe die nu is. Denk maar eens aan de Titanic: totdat die tegen een ijsberg voer, was de prestatie perfect. Maar daarna ging het mis. Maar toen eenmaal duidelijk was dat het mis zou gaan, kon er eigenlijk niets meer gedaan worden. In termen van besturing heeft de prestatie informatie uit het verleden dus niet altijd betekenis.

Dit hangt overigens wel af van de situatie: als de informatie kortcyclisch gemeten wordt in een stabiele omgeving, dan bevat die wel zinvolle informatie. Maar hoe langer de meetperiode wordt ten opzichte van de veranderingen in de omgeving, hoe minder stuurinformatie de signalen uit het verleden bevatten. Vergelijk het maar eens met de besturing van een auto. De snelheid is in principe een prestatie indicator uit het verleden: hoeveel kilometer zijn er het afgelopen uur afgelegd, al zal de werkelijke meting eerder op secondebasis zijn. Als je met relatief constante snelheden rijdt is de informatie in ieder geval bruikbaar genoeg om boetes voor snelheidsovertredingen te voorkomen. Anders wordt het als je veel te hard rijdt en vlak voor de controle heel hard remt. De snelheid verandert dan zo snel, dat je niet meer precies kan zeggen wat die nu is. Het wordt dan dus wachten op post uit Leeuwarden om je werkelijke snelheid vast te stellen, maar dat duurt toch wel een paar dagen.

Een iets langere tijdsschaal zit in de informatie die je via de spiegels tot je krijgt. Alhoewel de spiegels niet vertellen of er iemand voor je rijdt, lukt het op een snelweg waarschijnlijk nog wel om zuiver op de spiegels op koers te blijven. Bij zo'n experiment zal opvallen dat hoe verder de spiegel terugkijkt, hoe moeilijker het wordt om koers te houden indien er een bocht is¹. In de achteruitkijkspiegel zie je de weg 100 meter achter je, dus een 4 seconden geleden. Maar met de rechterspiegel sterk naar beneden afgesteld kun de weg vlak achter of zelfs naast de auto zien. Door een bepaalde afstand van de streep aan te houden moet je ook in een bocht nog redelijk koers kunnen houden.

Een ander probleem met prestatie indicatoren is dat de meetwaarde mogelijk niet alleen beïnvloed wordt door de gekozen maatregelen, maar dat er ook factoren van buitenaf een rol spelen. Misschien wel het mooiste voorbeeld is het Energie Akkoord dat vorig jaar gesloten was². Een van de thema's had te maken met het energieverbruik in de woning. Het energiegebruik van huishoudens is 32% van het totaal, daar kan dus een forse besparing gehaald worden. Om nu de effectiviteit van het energiegebruik te meten, gaan we het energieverbruik voor en na het akkoord met elkaar vergelijken. En wat blijkt dan? Het jaar volgend op het akkoord is beduidend minder energie gebruikt, toegespitst op de winterperiode is het gasverbruik zelfs 20% gedaald³. Ik denk dat niemand van de bij het akkoord betrokken partijen zo'n geweldig resultaat had verwacht. De initiatiefnemer van het energieakkoord moet daarom onmiddellijk een lintje krijgen, plus de Nobelprijs voor Vrede (vanwege het veiligstellen van de toekomst van de aarde), Natuurkunde (vanwege de unieke isolerende eigenschappen van het document), Economie (vanwege de uitvinding van de wensgedreven economie in plaats van de

¹ Op een rechte weg haalt dat niet uit.

² <http://www.energieakkoordser.nl/>

³ <http://www.energievergelijking.nl/gasverbruik-afgelopen-winter-gedaald-met-20/>

markteconomie) en Literatuur (vanwege de klaarblijkelijk geweldig inspirerende teksten in het akkoord). Of trappen we nu gewoon in de Post Hoc, Ergo Propter Hoc valkuil? Ik wil het Nobelprijs feestje natuurlijk niet bederven, maar zou er, puur als theoretische oefening natuurlijk, zonder het eeuwige gelijk van het Energie Akkoord in twijfel te willen trekken, misschien een heel klein kansje kunnen zijn dat deze energiebesparing wellicht het gevolg is van een natuurlijke schommeling, laten we zeggen (puur als gedachtenexperiment) een uitzonderlijk zachte winter van 2013/2014?

Iedereen snapt natuurlijk dat de energiebesparing van afgelopen winter een toevallig effect is, omdat iedereen weet dat je meer moet stoken als het koud is, en dus minder als het warm is. De relatie tussen deze twee is zelfs goed kwantitatief te maken met de zogenaamde graaddagen. Door nu het gasverbruik per graaddag als maatstaf te gebruiken is wel iets zinnigs te zeggen over de effectiviteit van energiebesparingen, zelfs als het werkelijke energieverbruik significant afwijkt.

Maar als het verband niet zo simpel is, dan kan dat lastiger worden de valkuil te herkennen en krijgen dus allerlei lieden de ruimte om te claimen dat zij het zo geweldig hebben gedaan, terwijl het puur een toevallig effect was. De beste voorbeelden hiervan zijn in de beurshandel te vinden. Uitzonderingen daargelaten, proberen veel handelaren iets te zeggen over de toekomstige koers van een aandeel op basis van de vorm van de koerslijn in het verleden. Zoek maar eens op Technical Analysis met termen als Cup and Handle, Support line, Resistance line en Head and Shoulder. Daarbij zijn er vele enthousiastelingen te vinden die claimen dat ze hun welvaart te danken hebben aan de analyse van beurspatronen. De Efficiënte Markt Hypothese stelt daarentegen dat de prijzen uit het verleden geen enkele indicator bevatten voor toekomstige prijzen. Ter relativering van dit felle debat is het misschien wel handig aan gorilla Jacko in Berlijn te denken die eens in de zoveel tijd een banaan uit een mandje mag pakken, waarna op basis van de gekozen bananen aan en verkopen gedaan worden op de beurs. Van deze willekeurige selectie wordt beweerd dat de meeste jaren al beter presteert dan de AEX. Zonder analyse gaat het blijkbaar ook.

De groter vraag is natuurlijk hoe je nu verstandig met deze problemen van terugkijken en toevallige variatie om moet gaan? Om met de laatste te beginnen, je kan natuurlijk correcties toepassen om het toeval eruit te filteren. In het voorbeeld van het energieakkoord is dat het gasverbruik per graaddag. Maar dat vertelt je hooguit wat de werkelijke trend is, en niet per se waar je uit zult komen. Daarvoor zijn leading indicatoren nodig. Die zeggen iets over de mate waarmee een verandering zich gaat voltrekken voordat die in de werkelijke prestatie zichtbaar wordt. In het geval van het energieakkoord zou dat bijvoorbeeld het aantal huizen met extra isolatie kunnen zijn. Door na te gaan hoeveel besparing dat oplevert kan je zelfs uitrekenen welke target je voor het aantal huizen moet stellen om de beoogde energiebesparing te realiseren. Dat is helemaal SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time Bound). De gecorrigeerde meting van de prestatie in het verleden kan dat gebruikt worden om te controleren of je verwachting wel klopte. Dat meenemen van Evaluatie en Review maakt SMARTER.

Om weer terug te komen bij het autorijden: de beste manier om te zorgen dat je op de weg blijft is vooruit kijken. Er zit niet voor niets een voorruit in. Maar af en toe een blik in de achteruitkijkspiegel kan geen kwaad. Dan kan je controleren of de bestuurder van de auto achter je wel vooruit kijkt. Zelfs als dat een Smart is.