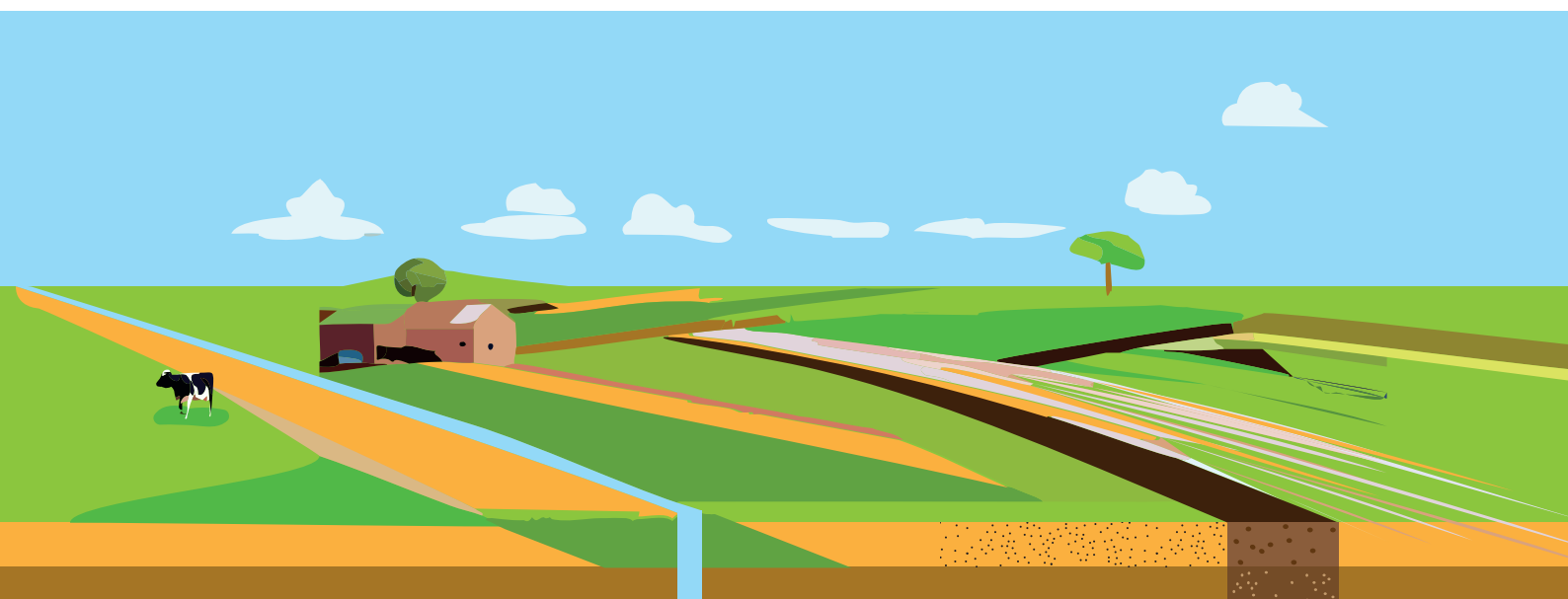


# VISIEDOCUMENT

## BIODIVERSITEITSMONITOR

OP TOEPASSING VAN  
KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN (KPI)





# VISIEDOCUMENT

## BIODIVERSITEITSMONITOR

OP TOEPASSING VAN  
KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN (KPI)



## Inhoudsopgave

Inleiding	5
Leeswijzer document	5
Wat zijn Kritische Prestatie Indicatoren / KPI's	6
Voorwaarden voor een succesvolle systematiek met KPI's	6
Afwenteling voorkomen	6
Verdienmodel agrariër	7
Data	7
Borging	8
<b>Factsheet; Toepassing van KPI's</b>	<b>9</b>
Toepassing van KPI's	9
Belonen, waarderen en sturen op basis van KPI's	9
Belonen op minimale waarden van KPI's	10
Belonen op gunstige ontwikkeling van KPI's	10
Integrale KPI's	11
Eenduidige KPI's voor stapeling van beloning	11
Criteria bij bepalen van KPI's	11
<b>Factsheet; Mate van borging bepalen</b>	<b>14</b>
Afweging tussen kosten en baten borging	14
Factoren voor het bepalen van het niveau van borging	15
<b>Factsheet; Hoe borging van data en resultaten KPI's</b>	<b>16</b>
Waarom is borging van belang	16
Hoe borging inrichten	16
Toezichthoudende partij en borgingsmethodes	16
Borgingsmethodes	18
<b>Factsheet; (Visuele) weergave van KPI's</b>	<b>21</b>
Benchmarken	22
Scores	22
<b>Factsheet; Bepalen van het gehanteerde meetkader</b>	<b>26</b>
Welke waarden onderscheiden	26
Voorwaarden voor een passend meetkader	26
Generieke of toegespitste waarden	27
Handelingsperspectief agrariër	28
<b>Verwijzingen</b>	<b>29</b>

## VISIEDOCUMENT BIODIVERSITEITSMONITOR OP TOEPASSING VAN KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN (KPI)

### Inleiding

De *stichting Biodiversiteitsmonitor* (BDM) is in 2014 gestart met het ontwikkelen van een integrale set aan KPI's, waarmee op basis van doelsturing de impact en prestaties van agrarische bedrijven op biodiversiteit integraal meetbaar is en door de jaren gemonitord kan worden. Dit is voortgekomen uit een samenwerking van de Duurzame Zuivelketen, Wereld Natuur Fonds en de Rabobank. De Stichting BDM heeft hierdoor veel kennis en ervaring met de ontwikkeling, toepassing en borging van KPI's, welk ze graag wil delen. Het doel van dit document is dat partijen, die bezig zijn of gaan met het sturen op KPI's, gebruik kunnen maken van de opgedane kennis en ervaring, waarmee de initiatieven elkaar kunnen versterken. Daarnaast geeft het ook inzicht in wat van belang is bij een publiek-private samenwerking op dit gebied. Op de wetenschappelijke onderbouwing van KPI's en waardes wordt in dit visiedocument niet ingegaan. Hiervoor loopt een groot onderzoeksproject BoerenKPI, in opdracht van ministerie van LNV. De stichting BDM heeft door middel van een pilot meegedraaid in dit onderzoeksproject. Het opstellen van deze factsheets is hier één van de resultaten van, welke derhalve mede mogelijk gemaakt is door het ministerie van LNV. Daarnaast heeft de stichting BDM in verschillende sessie van BoerenKPI haar kennis en ervaring gedeeld, welke in deze factsheets zijn opgenomen.

### Leeswijzer document

In dit visie document wordt eerst een introductie gegeven over wat Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn. Daarna volgt per onderwerp een aparte factsheet; over de toepassing van KPI's, de borgingsmethodes van data en resultaten van KPI's, de benodigde mate van borging, de (visuele) weergave van KPI's en het bepalen van het gehanteerde meetkader. Elke factsheet is opzichzelfstaand leesbaar, na het lezen van de introductie. Het verdient de aanbeveling echter om het als geheel te lezen, gezien de onderlinge verbanden tussen de onderdelen. In het visie document en de factsheets wordt er verwezen naar (wetenschappelijke) bronnen. Verwijzingen zijn *cursief* en met (getal) weergegeven. Aan het einde van dit document zijn alle verwijzingen samengevoegd.

### Digitaal document

Ten behoeve van dit digitale document zijn externe links weergegeven in de tekst door middel van een aanklikbare *bruine cursieftekst*. Interne verwijzingen zijn te herkennen aan een aanklikbare **dikgedrukte donkergroene tekst**.



### Wat zijn Kritische Prestatie Indicatoren / KPI's

Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)<sup>1</sup> kunnen prestaties op gebied van duurzaamheidsdoelen, zoals biodiversiteit, meten. Dit kan zijn op bedrijfsniveau en sectorniveau, maar ook op regionaal en landelijk niveau. De stichting BDM heeft kennis en ervaring opgebouwd met *KPI's voor biodiversiteitsherstel in de melkveehouderij*. De KPI's meten de impact van de genomen stappen door de agrariër op een indicator. Met KPI's kunnen agrariërs zelf kiezen welke maatregelen zij inzetten om bij te dragen aan het doel, passend bij hun bedrijf(svoering) en de bedrijfseconomische omstandigheden. Een voorbeeld voor de Biodiversiteitsmonitor is, wat het effect is van in gebruik nemen van meer grond op de KPI Percentage eiwit van eigen land. Voor het sturen op KPI's is het van belang dat er weinig tot geen extra inspanning gedaan hoeft te worden om deze ter beschikking te hebben. KPI's kunnen bijvoorbeeld worden berekend op basis van brondata welke voor andere doelen zijn verzameld, zoals de Gecombineerde Opgaven van RVO. Daarnaast is het van belang dat impact van de KPI en onderliggende berekening wetenschappelijk is geborgd.

### Voorwaarden voor een succesvolle systematiek met KPI's

#### Afwenteling voorkomen

Belangrijk bij het gebruik van een set van KPI's is dat deze in onderling verband worden gezien indien zij gezamenlijk een doel dienen en/of effect hebben op de verschillende opgaven, die een bedrijf kent. Bij de ontwikkeling van de set van KPI's van de Biodiversiteitsmonitor is als opgave behoud en herstel van biodiversiteit centraal gezet. Daarnaast wordt van de agrariërs verwacht om ook een bijdrage te leveren aan andere de opgaven, zoals CO<sub>2</sub>-reductie, *Kaderrichtlijn Water* en klimaatadaptie. Een afzonderlijke KPI wordt opgesteld om richting te geven op een specifiek thema binnen een bepaald doel, bijvoorbeeld de KPI 'Aandeel kruidenrijkgrasland', om biodiversiteit binnen het eigen bedrijf te beïnvloeden. Één KPI heeft echter soms ook invloed op andere KPI's en/of opgaven. Dit kan zowel positief als negatief zijn. Op het boerenerf komen de verschillende opgaven samen. Door met een integrale set van KPI's te werken, wordt eventuele afwenteling voorkomen. Daarnaast zijn de impact en prestaties van individuele agrarische bedrijven op het herstel van de biodiversiteit meetbaar en is dit te monitoren over meerdere jaren.

1) Een KPI is een resultante van de inspanning, managementmaatregelen en vakmanschap, en geeft een indicatie wat de 'prestatie' op een bepaald doel is.

### Verdienmodel agrariër

Afnemers, ketenpartijen, overheden en andere (maatschappelijke) organisaties kunnen de KPI's gebruiken om de prestaties te belonen (1). Als dit gebeurt op basis van eenzelfde set van KPI's dan is stapeling van beloning mogelijk, waardoor er een verdienmodel voor agrariërs ontstaat. Hierdoor gaat het lonen om te investeren in duurzaamheid, zoals biodiversiteit. Elke belonende partij neemt hierbij haar eigen verantwoordelijkheid in het behalen van haar doelen. Het meenemen van integraliteit betekent dat de samenhang tussen de verschillende KPI's bekend moet zijn en bij vaststellen van het meetkader voor waardering door beloners meegenomen moet worden, zie voor meer informatie ook **"Factsheet; Bepalen van het gehanteerde meetkader"**

### Data

Essentieel voor een succesvolle KPI systematiek is de ontsluiting van kwalitatief goede data, dit visiedocument neemt dit als uitgangspunt aan. Data, de ontsluiting van data en een wetenschappelijke onderbouwde rekenmethode is echter een onderwerp op zich en wordt in deze factsheets niet beschreven.

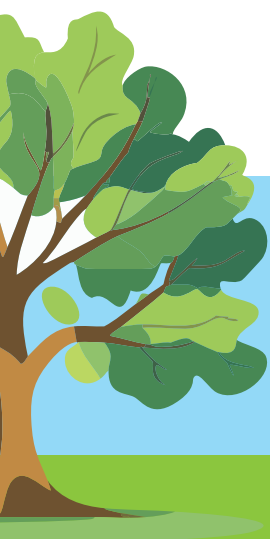
Draagvlak voor de technische kant rondom data bestaat onder andere uit:

- het goed functioneren van het systeem voor de data verzameling en ontsluiting;
  - de borging van de datakwaliteit, eventueel met ingebouwde checks op aannemelijkheid, zie ook **"Factsheet; Hoe borging van data en resultaten KPI's"** en **"Factsheet; Mate van borging bepalen"**•
- het toezicht op het correct berekenen van de KPI's door het systeem;
- de technische doorontwikkeling van het systeem door bijvoorbeeld het verfijnen van KPI's, nieuwe datastromen, nieuwe KPI's en/of nieuwe borgingsmethodes.



### Borging

De borging van de KPI systematiek dient, bij voorkeur, onafhankelijk georganiseerd te zijn, zoals door een externe partij, welke toezicht houdt op de systematiek van validatie van de data. Voor een systeem dat op draagvlak kan rekenen door de agrariërs, beloners, NGO's en overheid is het opstellen van een governance structuur, waarbij publieke en private partijen samenwerken bij de opzet en de verdere doorontwikkeling van de KPI systematiek, van cruciaal belang. Afhankelijk van de toepassing en/of de beloning kan bepaald worden wat de gewenste diepgang van de borging is en door welke partij deze wordt uitgevoerd. Uiteraard is de wetenschappelijke borging, zodat de sturing op de KPI's ook daadwerkelijk effectief is voor het achterliggende doel (biodiversiteit), erg belangrijk. Deze factsheets richten zich niet op de wetenschappelijke onderbouwing van KPI's. De wetenschappelijke onderbouwing van de KPI's gebruikt in de Biodiversiteitsmonitor Melkvee is het in *dit rapport* beschreven (2). Daarnaast zijn er binnen het KPI-K consortium reeds verschillende *publicaties* verschenen en zullen er nog meer volgen over de wetenschappelijke onderbouwing.





## Factsheet; Toepassing van KPI's

### Toepassing van KPI's

Afhankelijk van de doelen die worden nagestreefd, kunnen de KPI's op verschillende manieren worden gebruikt.

- Inzicht: KPI's geven inzicht in de prestatie van een ondernemer ten opzichte van het doel (biodiversiteitsherstel);
- Overzicht: KPI's geven inzicht in de prestatie van een individueel bedrijf ten opzichte van vergelijkbare bedrijven;
- Handelingsperspectief: KPI's kunnen gebruikt worden om te monitoren en KPI's kunnen gebruikt worden om voortgang te stimuleren of om verantwoording te geven voor het behalen van doelen en/of beloning.

Hierdoor geven KPI's de mogelijkheid om toe te werken naar verbetering van de KPI en daarmee toe te werken naar het behalen van het doel op bedrijfs-, regionaal, sector en/of nationaal niveau. *Er zijn verschillende toepassingsvormen voor een KPI systematiek, zoals gebiedsgericht, marktgericht, als basis voor beloning van duurzaamheidsprestaties in het GLB of als basis voor vrijstellingen van wettelijke verplichting. (3)*

### Belonen, waarderen en sturen op basis van KPI's

De uitgangspunten voor een (belonings)systematiek op basis van KPI's kunnen heel divers zijn. Bij het vaststellen van KPI's is het continue aan verbetering blijven werken (Plan Do Check Act cyclus) van belang. De toegepaste (belonings)systematiek, dient te passen bij het achterliggende doel van de (belonende) partij en de KPI's in kwestie. Hierbij bepalen de doelen van de beloner de waarden, welke gehanteerd worden om te sturen. Een toepassingsvorm is het vaststellen van een minimale waardes per KPI, vanaf waar beloning wordt toegekend. De bepaling van de minimale waarden kan verschillend zijn. Deze kan bijvoorbeeld bepaald zijn op basis van een onderbouwde waarde, waarmee impact op het duurzaamheidsdoel wordt verwacht. Deze minimale waarde kan bijvoorbeeld ook bepaald zijn op basis van een gemiddelde waarde van een groep bedrijven of de beste 25% van een groep ondernemers. Een andere toepassingsvorm is dat elke stapje van een gunstige ontwikkeling op een KPI in meer of mindere mate wordt gewaardeerd.

Voor de terminologie en verschillende soorten werkwijzen rondom referentiewaarden heeft de Wageningen University *een handleiding* opgesteld.



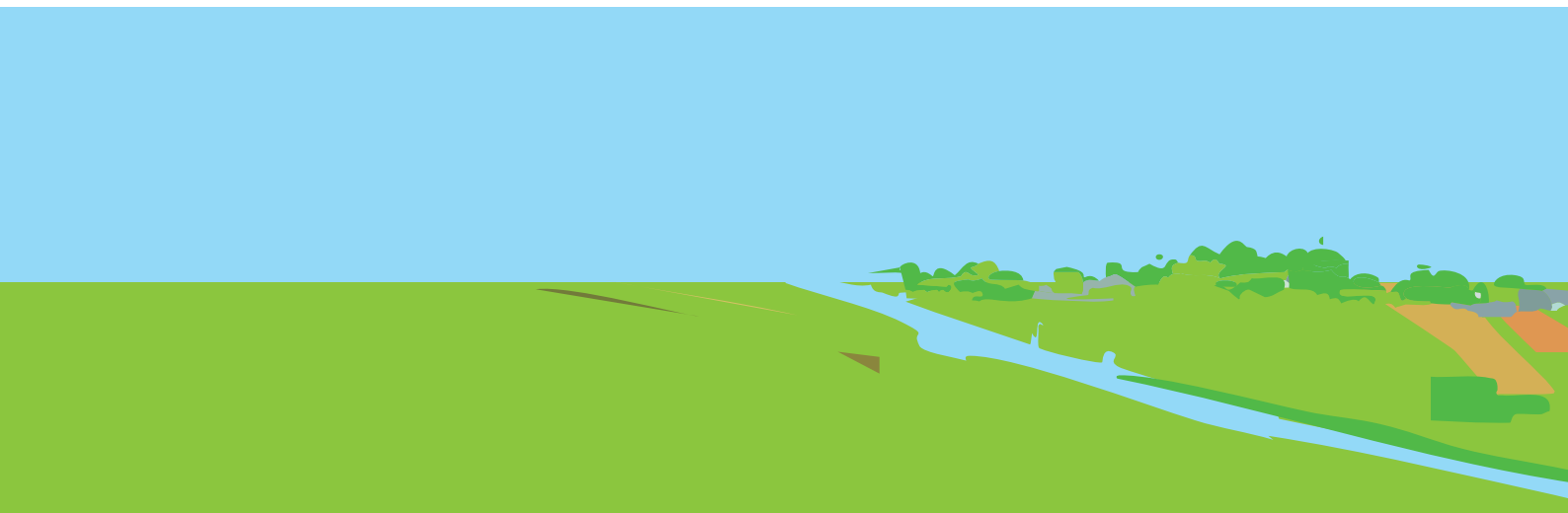
### Belonen op minimale waarden van KPI's

KPI's kunnen gebruikt worden om te sturen en te meten of een bedrijf of product een bepaald duurzaamheidsniveau bereikt. De KPI's van de Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij worden momenteel op deze manier gebruikt door het keurmerk On the Way to Planet Proof. Bij het behalen van een minimumwaarde per KPI voldoet de agrariër aan de eisen van het keurmerk en krijgt een meerprijs voor het product. Ook vergunningen of een groenfinanciering kunnen op deze manier verleend worden. Verschillende partijen zullen hiervoor eigen doel-niveaus bepalen, waarbij het van belang is om rekening te houden met integraliteit. Op deze wijze kunnen voorlopers op biodiversiteit beloond worden en agrariërs gestimuleerd worden om diezelfde minimumwaardes per KPI te behalen.

Het stellen van te hoge minimale waarden op bedrijfsniveau kan belemmerend werken voor een deel van de agrariërs. Agrariërs aan de onderkant kunnen de stap te groot vinden, waardoor ze helemaal geen stap zetten. Beloning op een gunstige ontwikkeling van KPI's kan hier een oplossing voor zijn.

### Belonen op gunstige ontwikkeling van KPI's

KPI's kunnen ook gebruikt worden om een groep agrariërs te stimuleren stappen te blijven zetten. Deze aanpak kan dienen om maatschappelijke doelen te halen op nationaal of regionaal niveau. *De Provincie Noord-Brabant* bijvoorbeeld, heeft KPI's van de Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij toegepast met behulp van een puntensysteem. De totale score op alle KPI's bepaalt de hoogte van de vergoeding aan de agrariër. Op deze wijze worden agrariërs blijvend gestimuleerd hoger te scoren voor een hogere beloning en daarmee bij te dragen aan regionale- en/of nationale opgaven. De provincie Drenthe heeft via *Duurzaam Boeren Drenthe* ook een beloningssystematiek op basis van een set van KPI's. Partijen zoals overheden en sectorpartijen kunnen met de KPI systematiek daarmee de voortgang op doelen monitoren. Voorwaarde daarbij is dat de agrariër richting krijgt naar welke waarde per KPI hij/zij moet ontwikkelen, waarmee het doel (ook) op gebiedsniveau gerealiseerd wordt. *Dit is een toepassingsvorm waar bijvoorbeeld de Provincie Friesland aan werkt (4)*. De beloner moet bij het inrichten van het beloningsmodel rekening houden met de impact van een beloning op integraliteit, negatieve effecten op andere KPI's of doelen voorkomen.



### Integraliteit

Met een KPI wordt gestuurd op een specifiek doel, bijvoorbeeld stimuleren van kruidenrijk grasland of reduceren van CO<sub>2</sub>-emissie, welke van invloed zijn op het behalen van een opgave, zoals biodiversiteitstoename. De verschillende KPI's dienen integraal toegepast te worden, om te voorkomen dat een verbetering op één doelstelling leidt tot verslechtering op een andere doelstelling. Het uiteindelijke doel is dat agrariërs samen met hun toeleveranciers, afnemers, financierende partijen en overheden stappen gaan zetten om gezamenlijk voortgang op de doelen te behalen. Belangrijk daarbij is dat:

- toepassende partijen zich niet focussen op één KPI en die bovengemiddeld belonen, én
- de integraliteit tussen de KPI's te waarborgen, hiervoor zijn integrale grenswaardes<sup>2</sup> voor beloning nodig.

### Eenduidige KPI's voor stapeling van beloning

Het belonen en/of sturen op basis van KPI's, waarmee biodiversiteitstoename kan worden bevorderd, is maatwerk. Per provincie/regio en/of afhankelijk van de motivatie van de beloner, zijn de doelstellingen anders. Waardoor de waardering van KPI's ook zal verschillen en/of de focus op andere KPI's zal liggen. Desalniettemin is het belangrijk dat de onderliggende KPI's gelijk zijn. Alleen met een integrale eenduidige basisset van KPI's is sturing op doelen en stapeling van beloning mogelijk. Voor de zeven KPI's van de Biodiversiteitsmonitor is dit meegenomen als een van de criteria (2), (5), (6).

### Criteria bij bepalen van KPI's

In de melkveehouderij worden KPI's van de Biodiversiteitsmonitor al gebruikt onder andere via duurzaamheidsprogramma's van zuivelondernemingen, zoals Foqus Planet, en Rabobank. Het gebruik van KPI's is in doorontwikkeling op basis van de opgedane ervaringen en inzichten. De stichting is betrokken bij de totstandkoming en het beheer van de Biodiversiteitsmonitor, inclusief haar KPI's. Bij de start van de Biodiversiteitsmonitor zijn de volgende criteria als belangrijk benoemd voor het succesvol selecteren en vervolgens toepassen van KPI's om versterking van biodiversiteit te bewerkstelligen

1. (in)directe objectieve relatie met biodiversiteit;
2. Beschikbaar voor alle melkveebedrijven in Nederland;
3. Beïnvloedbaar op korte termijn (<1 jaar);
4. Vergelijkbaar voor alle typen melkveebedrijven;
5. Geen (tot weinig) extra administratieve lasten voor registratie;
6. Draagt bij aan de noodzaak tot integraliteit en het voorkomen van afwenteling;
7. Heeft een 0-meting of referentiewaarde of kan deze krijgen;
8. Betrouwbaar en kan geborgd worden.

2) *Bij het toepassen van (een set van) KPI's is het van belang dat de bepaalde beloningsnorm en/of -waarde op één KPI dusdanig is dat deze niet zorgt voor afwenteling op andere KPI's voor duurzaamheid. Op dit moment zijn voor de KPI's van de BDM nog geen rapporten beschikbare integrale grenswaarden. DZK is wel aan het verkennen of op basis van alle 7 KPI's van de BDM er één waarde berekend kan worden. Ook binnen BoerenKPI wordt onderzocht op welke manier aan deze behoefte invulling gegeven kan worden.*



Bij de start van de Biodiversiteitsmonitor is door de stichting BDM onderkend dat voor sommige opgaven er nog geen geschikte KPI's is, bijvoorbeeld voor waterkwantiteit en gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, welke voor de achterliggende doelen van de stichting BDM wel wenselijk zijn. Dit komt o.a. doordat voor deze opgaves nog onvoldoende inzicht en/of data beschikbaar is om een tot een goede KPI te komen. Indien data (nog) ontbreekt, dan zou het toevoegen van deze KPI waarschijnlijk leiden tot een verzwaring van de administratieve lasten van agrariërs. Hierdoor bestaat de kans dat de ontwikkeling op deze opgaven meer richting maatregelen gaan in plaats van doelsturing. De stichting BDM is van mening dat het belangrijk is om (uiteindelijk) te streven naar doelsturing voor alle opgaven. Hierbij is het van belang dat agrariërs handvatten krijgen bij het maken van keuzes. Het *Groenkennisnet* is hier een goed initiatief voor. Het Deltaplan Biodiversiteitsherstel heeft een *toolbox* ontwikkeld met waaraan gedacht moet worden bij het bepalen van een set van KPI's. In de whitepaper '*Integraal sturen op doelen voor duurzame landbouw via KPI's*' (7) is het werken met KPI's uitgebreid beschreven.

Daarnaast ervaart de stichting BDM ook dat KPI's inhoudelijk doorontwikkelen en/of dat er nieuwe technieken worden ontwikkeld, waardoor de bepaling en/of totstandkoming van KPI's verandert. Hierbij valt te denken aan het toepassen van satellietbeelden voor de bepaling van de KPI Kruidenrijkgrasland. Een ander voorbeeld is het toevoegen van de CO<sub>2</sub>-vastlegging door de agrariër in de KPI Broeikasgasemissie. Voor deze laatste ontwikkeling zijn de gestelde criteria voor 'beïnvloedbaar op korte termijn, binnen 1 jaar' waarschijnlijk niet realistisch. Voor het geven van handelingsperspectief en stimulerend effect is dat echter wel wenselijk. Bij het (door)ontwikkelen van KPI's is het van belang om hier rekening mee te houden. Hierdoor kan het zijn dat een bepaalde KPI niet geschikt is om toe te passen, het verwachtingsmanagement en communicatie naar agrariërs of toepassers hier op moet aansluiten en/of bijvoorbeeld ingangsdata van beloningswaarden hier op inspelen.

#### **Voorbeeld; Foqus Planet**

*Binnen Foqus Planet voor de melkveehouderij, wordt onderscheid gemaakt tussen de drempelwaarde en de topwaarde per KPI. De toeslag per 100 kg melk loopt lineair op van de drempelwaarde naar de topwaarde. De drempelwaarde wordt afgeleid van ongeveer 15% van de melkveebedrijven scoort minder goed dan de drempelwaarde. De topwaarde wordt afgeleid van ongeveer 5% van de melkveebedrijven scoort beter dan de topwaarde. Zie ook *de animatie van Foqus Planet*. (8)*

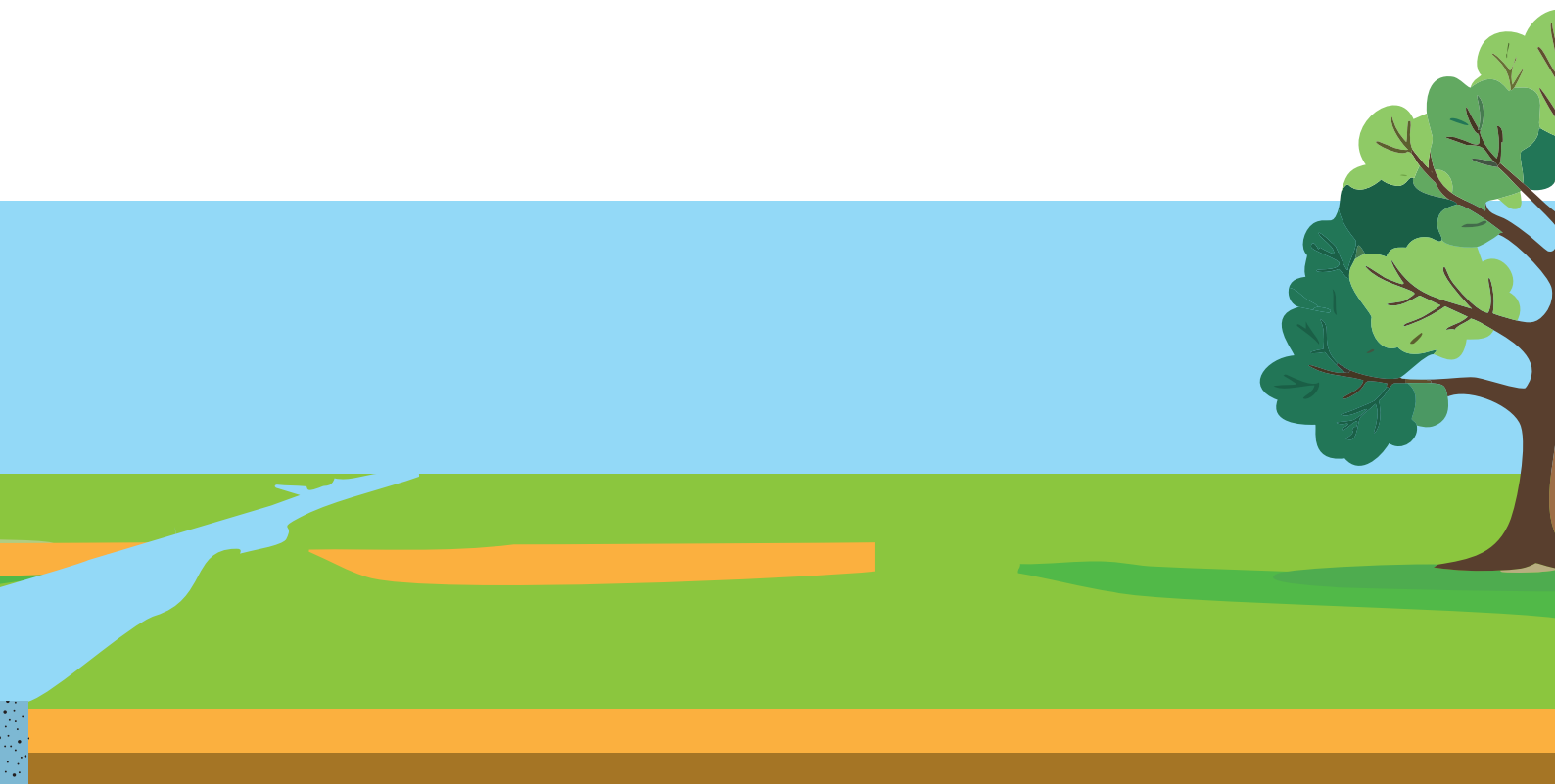


### Voorbeeld Rabobank

Bij de verstrekking van een lening is het voor de Rabobank van belang dat de transitie naar een duurzame(re) bedrijfsvoering wordt meegewogen in de beoordeling. Op basis van een duurzamere bedrijfsvoering kan een ondernemer in aanmerking komen voor een **rentekorting**. Hiervoor heeft de Rabobank een duurzaamheidsmatrix opgesteld. Deze matrix is opgebouwd uit meerdere dimensies. Dimensies zijn aandachtsgebieden voor de desbetreffende sector waar transitie gewenst is. Voor het bepalen van het niveau van duurzaamheid maakt de Rabobank gebruik van KPI's. Per dimensie heeft de Rabobank vier duurzaamheidscategorieën gemaakt om het niveau van duurzaamheid te bepalen, met onderstaande uitgangspunten:

- categorie A: Voorlopers/duurzame koplopers
- categorie B: Boven gemiddeld
- categorie C: Gemiddeld tot laag
- categorie D: Ondergrens / voldoet niet aan wetgeving

De duurzame koplopers komen in aanmerking voor een rentekorting van 20 basispunten, bij een nieuwe lening of bij een bestaande lening, waarvan de rentevastperiode opnieuw moet worden vastgesteld.

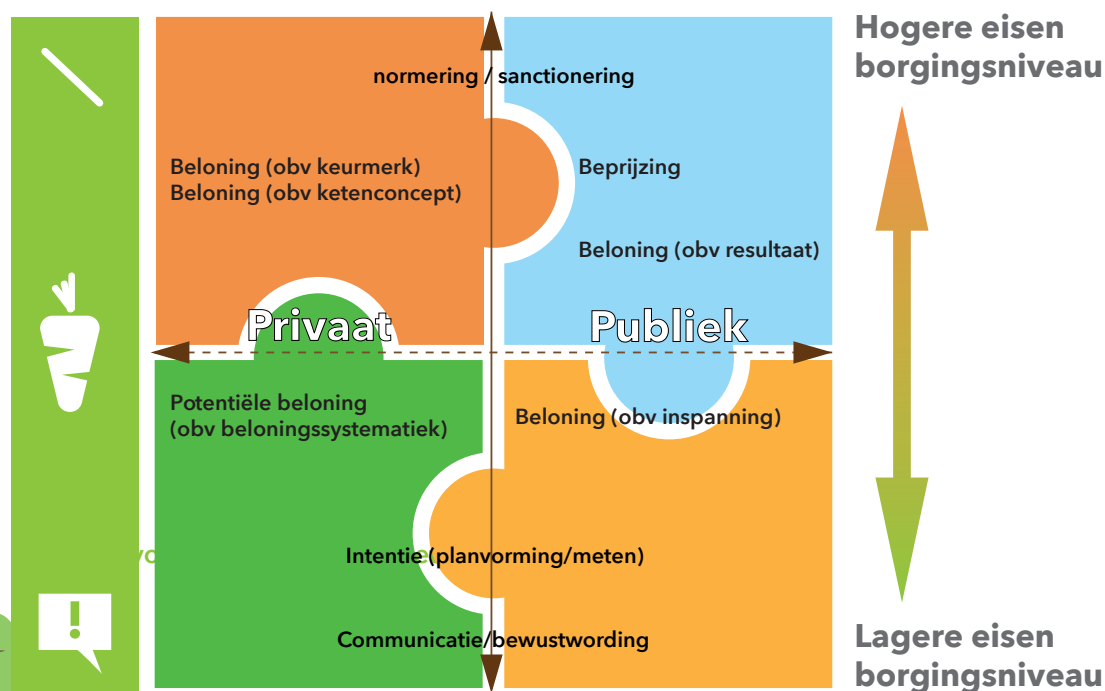


## Factsheet; Mate van borging bepalen

In de **"Factsheet; Hoe borging van data en resultaten KPI's"** is beschreven hoe de borging van data en resultaten KPI's ingericht kan worden en welke methodes daarvoor zijn. In deze factsheet staat het bepalen van de benodigde borging centraal.

### Afweging tussen kosten en baten borging

De benodigde borging vraagt om een balans tussen de aanvullende werkzaamheden ten opzichte van de baten van garanties op de juistheid. Als de borging hoog dient te zijn, betekent dat er door een toezichthoudende partij (zie ook **"Factsheet; Hoe borging van data en resultaten KPI's"**) controles uitgevoerd zullen worden en/of door de agrariër (bij afwijkende waardes) aanvullende administratie overlegd dient te worden. Voor het draagvlak en het kostenaspecten van het KPI systeem spelen beide een rol. In publicaties wordt de indruk gewekt dat borging in een publiek systeem hoger zou moeten zijn dan in een privaat systeem. Ervaring in de praktijk leert dat dit niveau van borging niet afhankelijk is van private of publieke toepassing, maar veel meer te maken heeft met de toepassing en/of de omvang van het te behalen voordeel. Figuur 1 geeft de niveaus van borging en een toelichting op de afweging over het benodigde niveau van borging weer.



FIGUUR 1: GEBASEERD OP DE INTERVENTIELADDER, (1)

Voor het bepalen van de borging van KPI waarden maakt men gebruik van aspecten van risicomanagement (kans x ernst); mogelijke effecten op imago, financieel belang, maatschappelijk belang (ernst) en de betrouwbaarheid/fraude (kans). De uitkomst kan zijn dat voor alle KPI's een bepaald niveau van borging benodigd is, of dit kan variëren tussen KPI's. Ook de relatie tussen KPI's zou daarin meegenomen moeten worden, zodat aan elkaar gelinkte KPI's een vergelijkbare mate van borging hebben.

Factoren die meegewogen kunnen worden om de benodigde borging vast te stellen zijn onder meer:

- De aanwezige spreiding in waardes van een KPI tussen verschillende bedrijven. Als er veel spreiding voorkomt in de waardes tussen de bedrijven, is het op basis van de data (verdeling van de spreiding) complexer om te verifiëren of de waarde kloppend is. Bij een KPI met relatief weinig spreiding kan gebruik gemaakt worden van de gemiddelde waardes en de afwijkingen daarvan en kan gericht extra controle uitgevoerd worden op de bedrijven met waardes die daar (ver) van afwijken;
- De verwachte tijdspanne tussen maatregelen en het zichtbare effect op de KPI-waarde. Als het effect pas na verloop van tijd zichtbaar wordt, kan er gebruik worden gemaakt van een trendwaarde. Een bedrijf wat binnen een zeer korte periode een grote stijging/daling vertoont, is dan afwijkend en behoeft bijvoorbeeld aanvullende analyse/onderbouwing door de agrariër;
- Het invoeren van onjuiste/aangepaste data door de agrariër wordt aantrekkelijker indien er een hoge beloning aan gekoppeld is en/of er grote inspanning/kosten gepaard gaan met de te nemen maatregelen om verbetering op een KPI te behalen;
- Als de economische motivatie (opbrengst, kg product, kwaliteitskenmerken van het product) en verbeteringen van de KPI waarde(n) bij elkaar aansluiten, behoeft de borging van KPI's mogelijk minder aandacht. Inspanningen van de agrariër worden dan zowel beloond door de beloner o.b.v. KPI's als door de afzetmarkt. In tegenstelling tot als de economische motivatie en verbetering van KPI's haaks op elkaar staan, in dat geval kan een zwaardere borging nodig zijn omdat mogelijk motivaties conflicterend zijn;
- Hoe belangrijker het sturen op doelen en gebruik van KPI's wordt voor het toekennen van onder andere beloningen en vrijstellingen, hoe belangrijker wordt de robuustheid en kwaliteit van de KPI. *Als de uitkomsten van de KPI grote financiële en juridische consequenties heeft voor een bedrijf dient de betrouwbaarheid en borging daarvan ook hoog te zijn (9).*



# Factsheet; Hoe borging van data en resultaten KPI's

## Waarom is borging van belang

Voor de toepassing van KPI's en de beloning op grote schaal is de borging van (bron)data, het rekenmodel en de uitkomsten van KPI's belangrijk. De KPI resultaten moeten de werkelijke uitgangssituatie en daaropvolgende verbetering correct weergeven en vertrouwen bieden aan de gebruikers (agrariërs) en eventuele beloners. De methode moet zowel wetenschappelijk onderbouwd als in de praktijk gevalideerd zijn. Hiermee wordt zeker gesteld dat betalingen/vrijstellingen toegekend worden aan de juiste gebruikers. Ook voor de maatschappelijke verantwoording van inzet van gelden (al dan niet overheidsmiddelen) en voor de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de daaraan gerelateerde rapportages van het bedrijfsleven, zijn waarheidsgetrouwe uitkomsten van de KPI systematiek van belang. In deze factsheet zijn de verschillende manieren van borging op hoofdlijnen uitgewerkt.

Naast de borging van de aannemelijkheid van de bepaalde KPI's is het van belang dat vaststaat dat de set van KPI's ook daadwerkelijk bijdraagt aan biodiversiteitstoename. Deze factsheet gaat alleen in op de aannemelijkheid van de KPI waarden en de data op basis waarvan deze gebaseerd zijn. Er vinden op dit momenten verschillende initiatieven plaats om te onderzoeken of de set van KPI's, de integraliteit en berekeningswijze voldoende bijdraagt biodiversiteitsherstel in het veld.

## Hoe borging inrichten

Bij de keuzes rondom borging zijn er drie verschillende onderdelen;

1. Toezichthoudende partij >> Wie voert de borging uit?;
2. Borgingsmethode >> Welke methode / steekproef hanteert de partij die de borging uitvoert?;
3. Benodigde borgingsniveau >> Wat is het benodigde / gewenste borgingsniveau dat passend is bij het doel (zie ook **"Factsheet; Mate van borging bepalen"**).

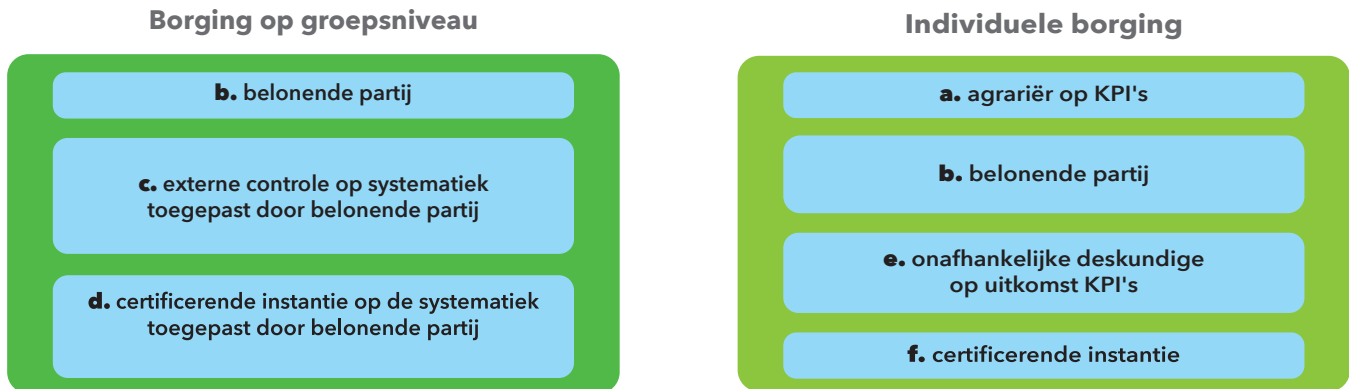
## Toezichthoudende partij en borgingsmethodes

In het certificatieschema Biodiversiteitsmonitor wordt er voor de borging uitgegaan van de 'aannemelijkheid' van de waarde van de KPI's. Omdat KPI's door verschillende componenten en data(stromen) tot stand komen, is het operationeel niet uitvoerbaar/realistisch om al deze informatie volledig door te rekenen op juistheid. Door middel van, goed doordachte, (cross) checks, wordt er controle uitgevoerd of de gebruikte data voor de KPI's klopt en/of onderbouwd kan worden. En door middel van vergelijkingen met historische data en/of het sector gemiddelde van vergelijkbare bedrijven, kan de bepaalde KPI's waarde gericht onderzocht worden.





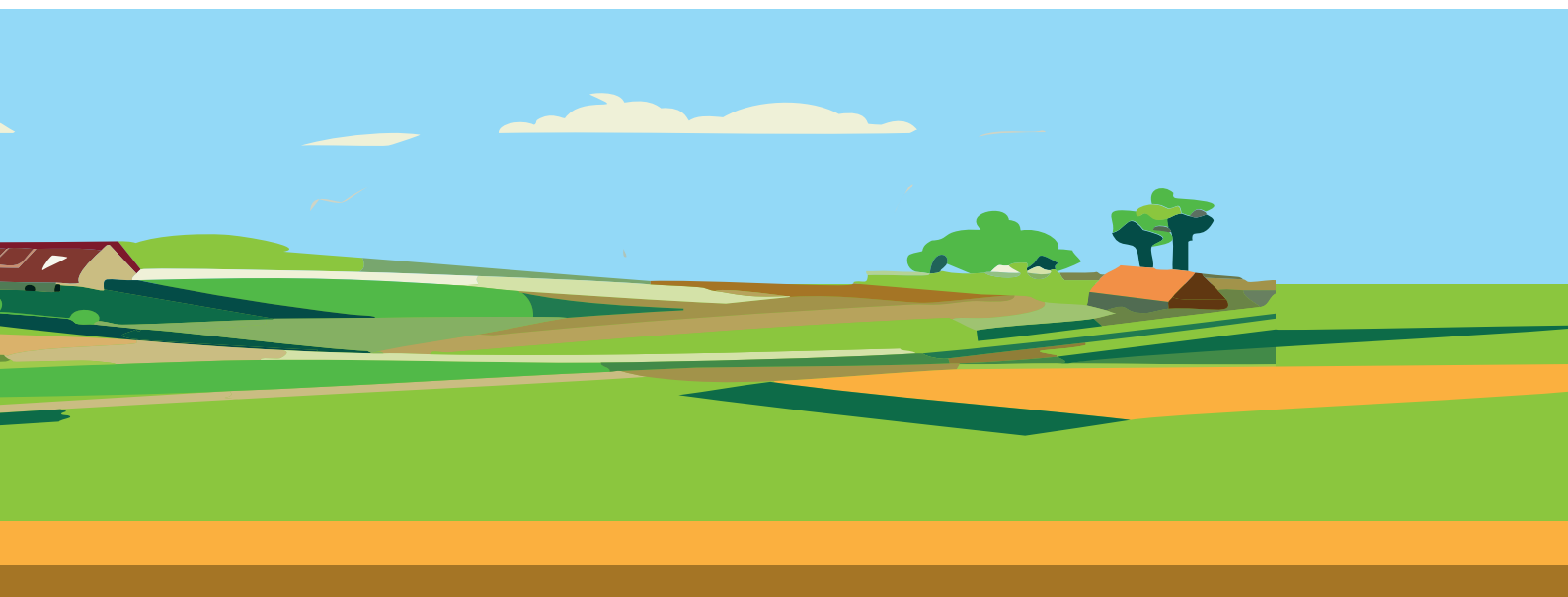
Indien hier geen afwijking in wordt gezien en/of de afwijkingen zijn verklaarbaar, dan wordt de KPI waarde als 'aannemelijk' beschouwd. Het toezicht/controle op de aannemelijkheid van KPI's kan uitgevoerd worden door verschillende partijen en/of een combinatie van partijen. Er zijn meerdere vormen (zie hieronder) van toezicht te onderscheiden, waarbij er verschil is in de onafhankelijkheid van het toezicht en de omvang van het toezicht.



FIGUUR 2; VISUELE WEERGAVE VAN TOEZICHTHOUDENDE PARTIJ EN BORGINGSMETHODES

De volgende mogelijkheden voor de toezichthoudende partij en borgingsmethode zijn er, deze zijn ook weergegeven in Figuur 2. Bij de afweging tussen borging op individuele basis of op groepsniveau speelt effectiviteit en kosten/inspanning mee.

- a) Controle op de aannemelijkheid van de KPI's door de agrariër zelf;
- b) Toezicht / controle door de belonende partij;
- c) Toezicht op de controlesystematiek door de belonende partij door externe controle door een derde partij;  
Deze derde partij houdt toezicht op een correcte toepassing van de controlesystematiek door de beloner in combinatie met steekproefsgewijze controles op aannemelijkheid van de KPI-resultaten van gebruikers;
- d) Toezicht door een certificerende instantie op de controlesystematiek, welke uitgevoerd wordt door de belonende partij, naar de aannemelijkheid KPI's van een groep agrariërs, op basis van een certificatieschema, bijvoorbeeld de Biodiversiteitsmonitor;
- e) Toezicht door een (onafhankelijk) deskundige op de aannemelijkheid van KPI's van individuele gebruikers. Bijvoorbeeld door een BAS adviseur;
- f) Toezicht door een certificerende instantie op de aannemelijkheid van KPI's van individuele agrariërs op basis van een certificatieschema.



## Borgingsmethodes

Voor de borging van de resultaten door de toezichhoudende partij zijn verschillende opties afhankelijk van het doel waarvoor de KPI of set van KPI's wordt ingezet. Bij de borging kan gekeken worden naar de kwaliteit van de bron, de berekeningswijze en/of de relatie tussen de score en invloed van de agrariër door middel van de bedrijfsvoering (9). De benodigde borging moet proportioneel zijn ten opzichte van de beloning, dat wil zeggen borging zo eenvoudig mogelijk, maar zo uitgebreid als nodig. De kosten en/of inspanning dient in verhouding te staan tot de waardering/beloning. De data-beschikbaarheid en kwaliteit zijn per sector/onderwerp van verschillend niveau, dit heeft eveneens consequenties voor de mogelijkheden op gebied van borging. Als voorbeeld de toegankelijkheid van centrale data in de Nederlandse melkveehouderij is anders georganiseerd dan in de Nederlandse akkerbouw.

Een KPI kan ook eventueel met behulp van een combinatie van methodes gecontroleerd worden<sup>3</sup>.

- Het monitoren van afwijkende waarden (in KPI uitkomsten of brondata) gebaseerd op benchmarken al dan niet gekoppeld aan het kenmerken van het bedrijfsmanagement<sup>4</sup>;
- Inzage herkomst data (zoals het Tier model);
  1. Handmatig;
  2. (deels) geautomatiseerd;
  3. Gemeten data, direct afkomstig van de bron;
- Omvang / methode van te controleren dossiers van agrariërs t.a.v. de KPI waarden;
  1. (ad random) steekproef van dossiers, bijv. een minimaal percentage.  
Dit kan met of zonder terugleg (terugleg: dossier maakt volgende ronde weer kans om in de steekproef te komen);
  2. Een risico gebaseerde steekproef, eventueel aangevuld met een ad random steekproef;
  3. Alle dossiers controleren (volledig / 100%);
  4. Dossier uit steekproef op onderdelen controleren of 100% controle;
- Verplichten tot het aanleveren van een onderbouwing van de ingevoerde data door de agrariër;
- Onafhankelijk aannemelijkheidsverklaring op een specifieke datastroom (bijv. gecertificeerde data of een accountantsverklaring).

3) Een belonende partij/toezichhouder zal hier zelf de keuzes in moeten maken, waarbij een afweging wordt gemaakt tussen nut en noodzaak en bijkomende kosten.

4) Binnen de Kringloopwijzer zijn er verschillende signalering ingebouwd, waarmee afwijkende / niet realistische geachte waarden aangeven worden. De grenzen zijn vaak gebaseerd op kengetallen, zoals beschreven bijvoorbeeld beschreven in bijlage 1 van het rapport Analyse Kringloopwijzer data 2016-2018. Voor een screeningsprotocol op aannemelijkheid kan gebruik worden gemaakt van zulke kengetallen.

*De (extra) administratieve last voor zowel de agrariër als de gebruiker dient zo laag mogelijk te zijn. Via een machtiging door de agrariër kunnen gegevens vanuit bestaande bronnen (indien voorhanden) beschikbaar gesteld worden (4). Voor de borging is het effectiever als dezelfde KPI's in verschillende regio's en sectoren worden gebruikt door verschillende beloners. Hiermee worden de kosten, de inspanningen voor de datakwaliteit en de beschikbaarheid door verschillende partijen ondersteund (9).*

De data kwaliteit, van een vergelijkbare groep van ondernemers, kan met behulp van meerdere indicatoren beoordeeld worden. Op basis van deze indicatoren kan bepaald worden of en zo ja welke aanvullende borgingsmaatregelen wenselijk en mogelijk zijn om in het kader van het vaststellen van de aannemelijkheid van de KPI waarde. Het betreft de volgende indicatoren:

- Technologische relevantie
- Tijd specifiek / gebonden
- Omgeving gebonden
- Volledigheid
- Betrouwbaarheid

In Figuur 3 is een modelmatige weergave van de verschillende indicatoren, met een schaalverdeling van de data kwaliteit van matig tot zeer goed. Met behulp van dit model kunnen de verschillende toezichthoudende partijen een indicatieve schatting maken van de data kwaliteit, welke meeweegt in het bepalen van de mate van borging. Voor de mate van borging moeten de daarmee gepaarde kosten ook meenomen worden. Voor de kosten van de borging is het van belang dat deze in verhouding staan tot mogelijk te behalen voordeel.

Naast bovenstaande aspecten ten aanzien van de borging is het ook van belang wie een verklaring afgeeft over het behaalde waarden van de KPI's van een agrariër. Dit kan gedaan worden door een agrariër zelf, door de beloner van de prestatie, door een externe partij/deskundige of door een certificerende instantie. De keuzes die hierbij worden gemaakt bepalen de kosten, welke gemaakt worden in het kader van de borging van de waarden KPI's. De uiteindelijke kosten hiervoor dienen in verhouding te staan met het mogelijk te behalen voordeel. Op dit moment zijn in de melkveehouderij al veel verschillende aspecten hiervoor ingeregeld. De uitdaging is om er voor te zorgen dat verschillende partijen ten aanzien van borging samenwerken, zodat de borging kostenefficiënt georganiseerd kan worden, maar toch aansluit bij het gewenste borgingsniveau van desbetreffende beloner.



Score	Representativeness to the process in terms of:				
	Technology	Time	Geography	Completeness	Reliability
<b>Very good</b>	Data generated using the same technology	Data with less than 3 years of difference	Data from the same area	Data from all relevant process sites over an adequate time period to even out normal fluctuations	Verified <sup>4</sup> data based on measurements <sup>5</sup>
<b>Good</b>	Data generated using a similar but different technology	Data with less than 6 years of difference	Data from a similar area	Data from more than 50 percent of sites for an adequate time period to even out normal fluctuations	Verified data partly based on assumptions or non-verified data based on measurements
<b>Fair</b>	Data generated using a different technology	Data with less than 10 years of difference	Data from a different area	Data from less than 50 percent of sites for an adequate time period to even out normal fluctuations or from more than 50 percent of sites but for shorter time period	Non-verified data partly based on assumptions or a qualified estimate (e.g., by sector expert)
<b>Poor</b>	Data where technology is unknown	Data with more than 10 years of difference or the age of the data are unknown	Data from an area that is unknown	Data from less than 50 percent of sites for shorter time period or representativeness is unknown	Non-qualified estimate

NOTE: Adapted from Weidema and Wesnaes, 1996.

FIGUUR 3: CRITERIA VOOR HET BEPALEN VAN DATA KWALITEIT, OP TECHNOLOGIE, TIJD, GEOGRAFIE, VOLLEDIGHEID EN BETROUWBAARHEID (10)



## Factsheet; (Visuele) weergave van KPI's

De resultaten van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) kunnen op verschillende manieren aan de gebruiker en beloner worden weergegeven. De weergave moet passen bij het beoogde doel. Doelen kunnen onder meer zijn bewustwording door middel van monitoring door inzage in de eigen situatie en/of ontwikkeling. Het stimuleren tot ontwikkeling van je bedrijf, bijvoorbeeld via benchmarken ten opzichte van andere bedrijven, of verantwoording voor het belonen van inspanning of resultaat en het stellen van verplichtingen (3). In onderstaande voorbeelden ligt de focus op de weergave voor de agrariër/gebruiker. De weergaves voor de beloner zullen gebaseerd zijn op overwegend dezelfde principes.

### Benchmarken

Met benchmarken worden de resultaten van één bedrijf op één KPI of een set van KPI's vergeleken ten opzichte van andere bedrijven in dezelfde regio en/of van eenzelfde bedrijfstype en ten opzichte van de streefwaarde. Benchmarken ten opzichte van andere bedrijven geeft aan hoe een bedrijf presteert ten opzichte van vergelijkbare bedrijven. Benchmarken ten opzichte van de streefwaarde geeft aan wat er nodig is om de opgave te realiseren. Beide geven inzicht in de verbeteringsmogelijkheden waar beloners een beloning of waardering tegenoverstellen. Onderscheid is te maken in bijvoorbeeld; de drempelwaarde, de minimale waarde waarbij geen negatief effect meer op het doel ontstaat ; of de streefwaarde, waarbij het doel gerealiseerd wordt, zoals biodiversiteitsherstel. Zie voor meer informatie de **"Factsheet; Bepalen van het gehanteerde meetkader"**

Een voorwaarde voor het toepassen van benchmarks is dat er inzicht is in de verdeling per KPI, hoe bedrijven scoren, welke variatie er is en welke bedrijfskengetallen een (grote) invloed op de betreffende KPI's hebben. Bovendien is het belangrijk dat de relatie tussen de KPI en de doelstellingen met redelijke zekerheid bekend is (9). Een bij veehouders bekend voorbeeld van benchmarken is de benchmark op antibioticagebruik door de Stichting Diergeneesmiddelen Autoriteit (SDa). Ook in het dashboard milieu en klimaat in de KringloopWijzer worden per bedrijf benchmarks van vergelijkbare bedrijven getoond op vijf KPI's van de Biodiversiteitsmonitor melkveehouderij.

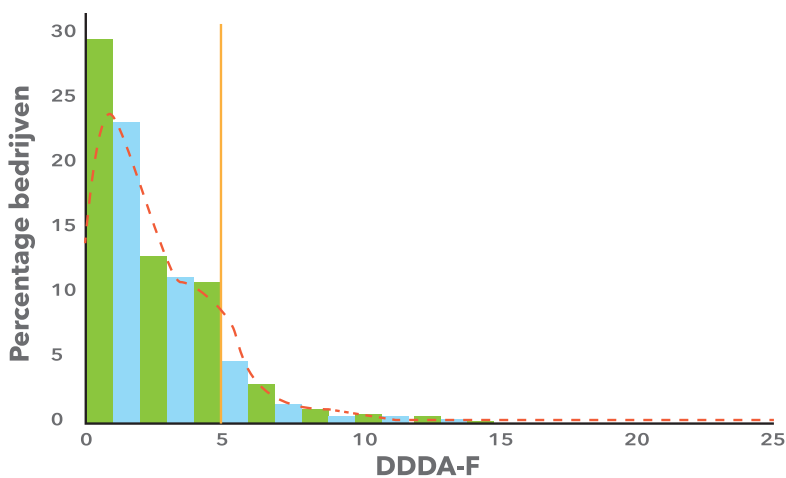
### Voorbeeld; Benchmark antibioticagebruik

Het antibioticumgebruik wordt uitgedrukt in aantal dierdagdoseringen per bedrijf en vergeleken met gelijksoortige bedrijven. De Stichting Diergeneesmiddelen Autoriteit (SDa) bepaalt de voorwaarden. SDa heeft een onafhankelijke governancestructuur, waarin wetenschap, overheid en sectoren gezamenlijk opereren. Per diersoort en diercategorie wordt een benchmark vastgesteld. Jaarlijks worden de actuele verbruikscijfers berekend en waar nodig het actie- en signaleringsniveau naar beneden bijgesteld. Er wordt daarbij onder andere gekeken naar de (normale) verdeling van het antibioticagebruik per diercategorie en de bedrijven in de staart van de verdeling met een hooggebruik van antibiotica, als voorbeeld onderstaande afbeelding in een SDa rapportage.

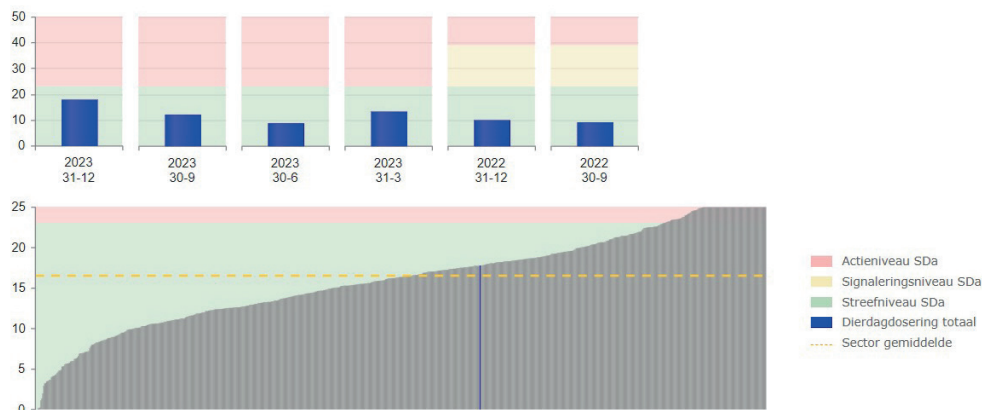
Bij het vaststellen van de actie- en signaleringsniveaus hanteert de SDa een onderscheid in benchmarkwaarden voor 'aanvaardbaar gebruik' en 'voorlopige' benchmarks

<https://www.autoriteitdiergeneesmiddelen.nl/nl/benchmarken/algemeen>

- Benchmarks voor 'aanvaardbaar gebruik' worden gekenmerkt door regelmatig nulgebruik, geringe spreiding tussen bedrijven en beperkte variatie over de tijd. Deze benchmarkwaardes zullen waarschijnlijk niet of zeer beperkt bijgesteld hoeven worden in de tijd. Verwachte termijn minimaal 5 jaar.
- 'Voorlopige' benchmarks worden gekenmerkt door een relatief brede verdeling tussen bedrijven en dierenartsen en grotere variatie over de tijd op hetzelfde bedrijf. Deze benchmarkwaardes zijn aan veranderingen onderhevig en worden jaarlijks geëvalueerd en naar verwachting voor een termijn van 2-3 jaar vastgesteld.



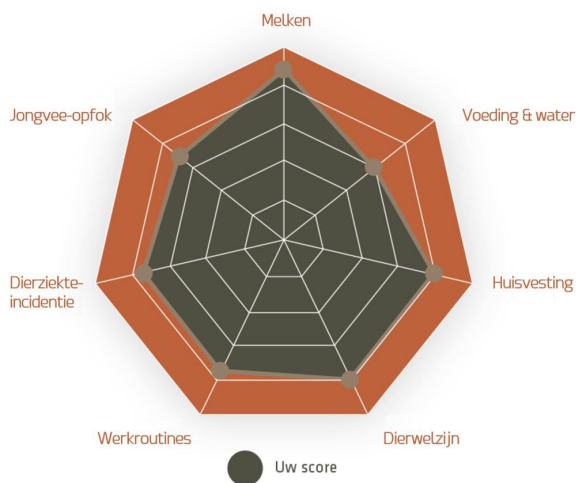
FIGUUR 4; VOORBEELD VAN DE WEERGAVE VAN DE VERDELING IN ANTIBIOTICAGEBRUIK VAN BEDRIJVEN IN EEN BEPAALDE CATEGORIE (11)



FIGUUR 5: VOORBEELD VAN DE WEERGAVE VAN DE DIERDAGDOSERING VAN EEN BEDRIJF PER KWARTAAL

### Scores

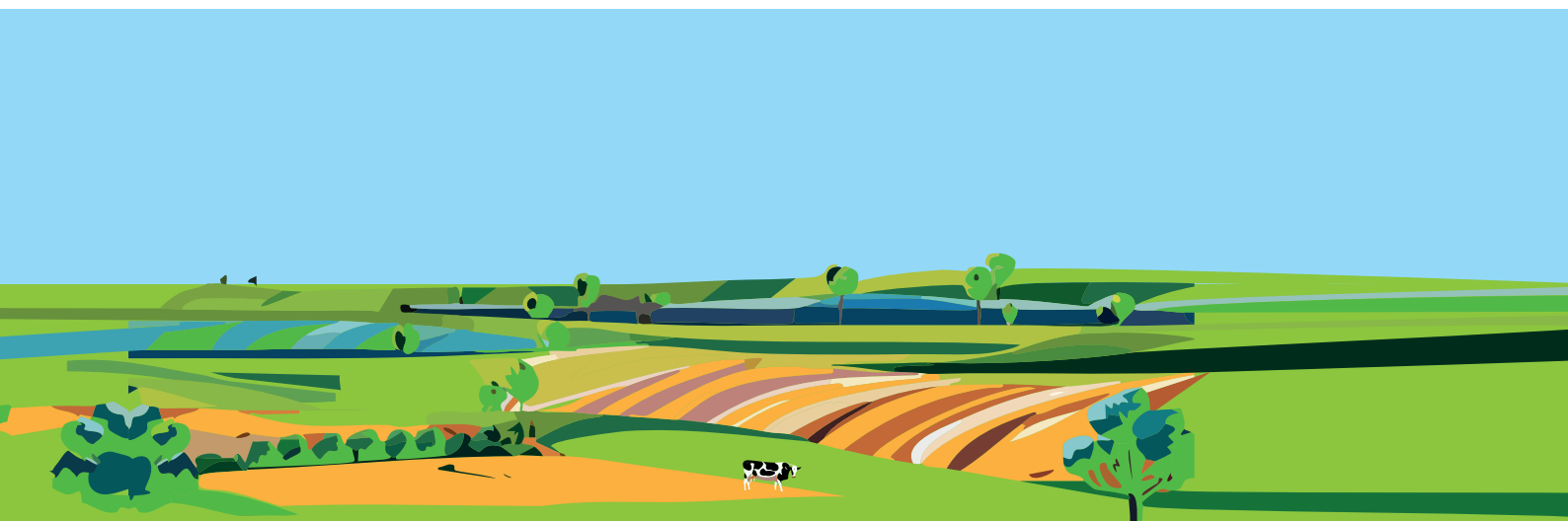
Scores kunnen worden weergegeven door alle KPI's in samenhang te tonen, bijvoorbeeld door middel van een puntensysteem of index, weergave van een spinnenwebdiagram of in een dashboard. Het onderlinge verband tussen de verschillende indicatoren, de integraliteit, komt daarmee tot uitdrukking. Door middel van kleuraanduidingen kunnen de verschillende niveaus per indicator en de score van de betreffende agrariër in een oogopslag zichtbaar worden gemaakt, bij voorkeur inclusief de samenhang tussen indicatoren en drempel- en streefwaarden.



### Voorbeeld spinnenwebdiagram, KoeKompas

Het KoeKompas is een tool om het management op het melkveebedrijf op gebied van diergezondheid, dierenwelzijn en de risico's op het melkveebedrijf in beeld te brengen. Elk meetpunt krijgt een score tussen de 5 (risicoarm) en 1 (risicovol). De omvang van het gekleurde vlak geeft aan hoe risicoarm de bedrijfsvoering van de melkveehouder is. (12)

FIGUUR 6 AFBEELDING VAN KOEKOMPAS, AFKOMSTIG VAN [HTTPS://WWW.KOEMONITOR.NL/KOEKOMPAS/](https://www.koemonitor.nl/koekompas/)





## KalfOK-score

UBN  
 Naam  
 Adres  
 PC en Woonplaats  
 Periode 2018 kw2 - 2020 kw1  
 Aantal kalveren <1 jr 22

### 1. KalfOK-score in de tijd

	2018				2019				2020
	kw2	kw3	kw4	kw1	kw2	kw3	kw4	kw1	
kwartaalscore	92	92	92	77	87	72	77	78	
rollende jaarscore	90	90	92	88	87	82	78	79	

25% hoogst scorend  
 50% gemiddeld scorend  
 25% laagst scorend  
 NB niet berekend

### 2. Sterke en aandachtspunten:

#### Sterke punten op basis van afgelopen jaar

- Succesvolle kalveren vanaf 15 tot 56 dgn
- Succesvolle vaarskalveren vanaf 56 dgn tot 2 jr
- Antibioticagebruik bij kalveren tot 56 dgn

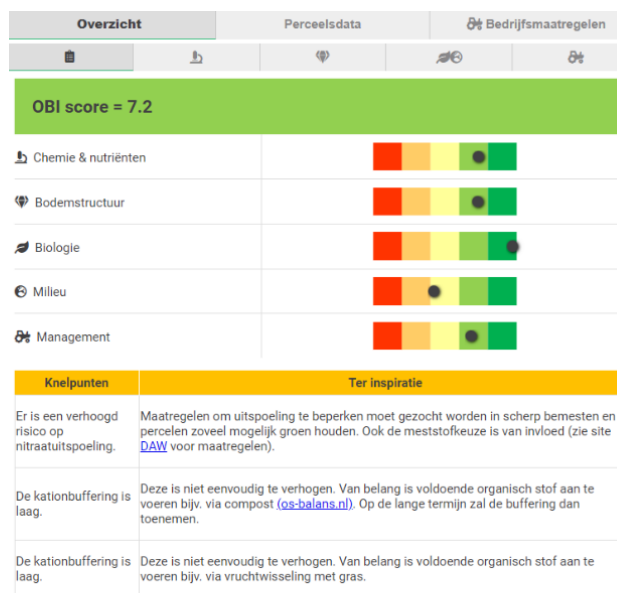
#### Aandachtspunten op basis van afgelopen kwartaal

- Levende geboorten
- Antibioticagebruik bij kalveren vanaf 56 dgn tot 1 jr
- IBR-status

### 3. Gemiddelden per kengetal in de tijd



FIGUUR 8: WEERGAVE VAN DE KALF-OK SCORE (13)



FIGUUR 9: WEERGAVE VAN DE OPEN BODEM INDEX-SCORE (OBI-SCORE)

Voorbeeld; index / bedrijfscore, KalfOK-score  
<https://youtu.be/2pRljGUIMGc>

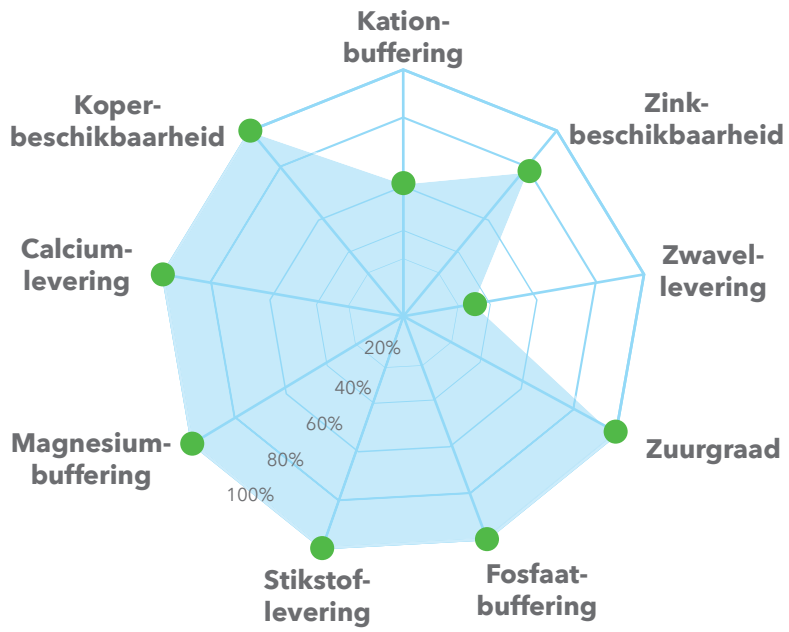
De KalfOK-score is een scoresysteem voor melkveehouders om per kwartaal inzicht te geven in de kwaliteit van hun kalveropfok. De score is opgebouwd uit 12 kengetallen op gebied van gezondheid van kalveren en jongvee, zoals geboorte en opfokproces, de bedrijfsgezondheidsstatus en het antibioticagebruik bij kalveren en jongvee tot 2 jaar. De score per kengetal wordt opgeteld tot een kwartaalscore en een rollende jaarscore. (13)

Voorbeeld; Open Bodem Index  
<https://tools.wenr.wur.nl/obi/>

De bodemindex is een getal dat de kwaliteit van de bodem weergeeft. De index is gecorrigeerd voor de bodemsoort en het gebruiksdoel van de bodem. De index geeft een indicatie voor de mogelijke verbetering van de bodemkwaliteit. Daartoe is de haalbare gewenste situatie per bodemsoort bepaald door onderzoekers. Op basis van metingen en beheersmaatregelen komen de biologische, fysische en chemische indicatoren in beeld. De verschillende indicatoren bepalen uiteindelijk de totaalscore op de bodemindex (9). Tevens is per onderdeel van de Open Bodem Index een spinnenweb weergave, waarin de onderliggende aandachtgebieden per perceel zichtbaar zijn. (10)







FIGUUR 10: WEERGAVE SPINNENWEB VERDIEPING OBI SCORE



## Factsheet; Bepalen van het gehanteerde meetkader

De waarden van een Kritische Prestatie Indicator (KPI) moeten aansluiten bij het beoogde doel (zie ook **"Factsheet; Toepassing van KPI's"**). De termen drempelwaarde en streefwaarde worden daarbij veelvuldig gebruikt. De drempelwaarde is wetenschappelijk gezien de waarde "waarbij ervan wordt uitgegaan dat de huidige biodiversiteit niet verder achteruitgaat. *Vanaf de drempelwaarde is er sprake van een positief effect op biodiversiteit.*" De streefwaarde is de waarde waarbij er een (ecologisch) optimum is, de optimale situatie en daarmee de stip op de horizon (14). In de praktijk zijn deze waarden soms lastig realiseerbaar en worden verschillende definities voor de drempel- en de streefwaarde of de beloningswaarden gehanteerd. Door de WUR is in het kader van het KPI-K traject een notitie opgesteld met handvaten voor het bepalen van referentiewaarden. Referentiewaarden kunnen gebaseerd worden op benchmarks, theoretisch mogelijke waarden en drempel- en streefwaarden doelbereik (7). Van deze referentiewaarden worden vervolgens door de gebruikers/belonders, sturingswaarden vastgesteld waarop beloond wordt. Om verwarring te voorkomen is het wenselijk dat de partijen, zoveel mogelijk, in dezelfde terminologie praten. Voor het bepalen van een meetkader voor het sturen o.b.v. KPI's zijn verschillende motivaties van toepassing op basis waarvan de waarden vastgesteld worden. Het is wenselijk dat de keuze voor de gestelde waarden worden toegelicht. Daarnaast is het van belang dat bij de toepassing de integraliteit tussen de verschillende opgaven geborgd blijft.

### Welke waarden onderscheiden

In de notitie van de WUR (7) is beschreven welke varianten van referentiewaarden er voor een KPI zijn en de daarbij behorende vragen die gesteld kunnen worden bij het bepalen van een meetkader. Om deze antwoorden te kunnen geven is er (historische) data van de gebruikers nodig om een data-analyse uit te voeren en trends te zien. Het bepalen van de waarden kan tussen belonders verschillen, zo kan een zuivelonderneming andere doelstellingen en dus andere waarden hanteren dan bijvoorbeeld de gemeente ten behoeve van een vrijstelling<sup>5</sup>.

### Voorwaarden voor een passend meetkader

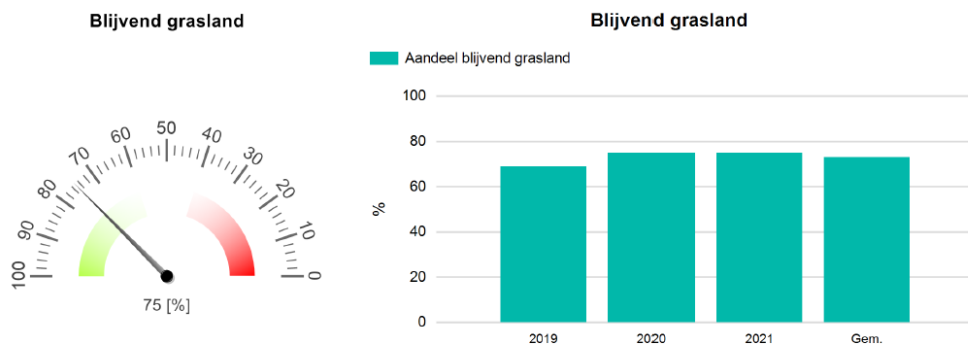
Door de verschillende partijen dient er overeenstemming te zijn over de gehanteerde set van KPI's. Bij de bepaling van het eigen meetkader, voor het sturen op basis van KPI's, dient een afweging gemaakt te worden tussen de verschillende aspecten, die bijdrage aan de te behalen doelen van de belonende partij. Hierbij kan gedacht worden aan motivatie, haalbaarheid, impact, doelgroep, etc. Partijen kunnen hun eigen meetkader bepalen, welke passend is bij hun eigen doelstelling<sup>5</sup>.

5) Voor een bredere toepassing van KPI's door verschillende belonders is het van belang dat bij de impact van de beloning wel de integraliteit voor de verschillende opgaven geborgd wordt. Hiervoor is het wel van belang dat er kaders komen voor de toepassing.

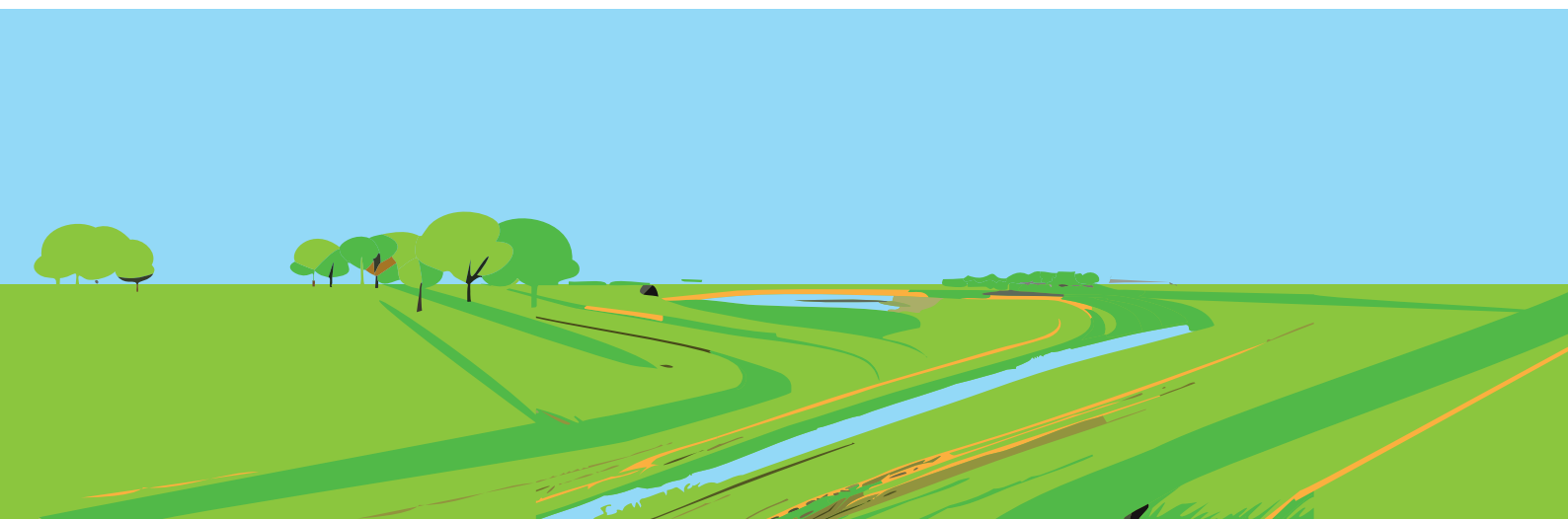
Ten aanzien van de door beloners gehanteerde waarden is het draagvlak voor zowel agrariërs als beloners cruciaal. De gehanteerde waarden moeten de beoogde doelen (op gebied van verduurzaming) behalen en anderzijds handelingsperspectief en beloningsmogelijkheid voor de agrariër bieden, dit is een balans. *Uit ervaring blijkt dat per KPI 3-4 oplopende streefwaarden en daaraan gekoppelde beloningen motiverend te werken. De gehanteerde beloningen en streefwaarden moeten tussen de beloners in bepaalde mate in overeenstemming zijn. Zodat verbetering integraal gebeurt over de verschillende KPI's heen, zonder negatieve effecten (15). De integraliteit kan verzekerd worden door de juiste drempelwaardes vast te stellen én de voorwaarde te hanteren dat op alle KPI's ten minste de drempelwaarde wordt gescoord (14). Met deze aanpak wordt bijvoorbeeld voorkomen dat het reduceren van de footprint zou leiden tot een heel negatief effect op andere KPI's gerelateerd aan biodiversiteit (15).* Ervaring leert dat de drempelwaarde gesteld door de wetenschap vaak nog niet als haalbaar gezien worden door de praktijk/agrariërs. De toegepaste waardes garanderen daarmee dus nog geen stop in de achteruitgang van de biodiversiteit in Nederland. Er zou dus nagedacht moeten worden over hoe de drempelwaarden, waarbij er geen negatieve effecten op de huidige biodiversiteit meer plaatsvindt, wel behaald kunnen worden in de praktijk en een stimulerende werking hebben.

### Generieke of toegespitste waarden

Het draagvlak bij de agrariër hangt samen met de haalbaarheid om tot de gestelde waarde voor beloning te komen. Voor een robuuste set van KPI's is het integraal en gemeenschappelijk toepassen van dezelfde KPI's en zoveel mogelijk vergelijkbare waardes zinvol. Voor bepaalde KPI's is het wel van toegevoegde waarde om deze verder te specificeren en onderscheid te maken naar bedrijfs- en/of regionale kenmerken. Bijvoorbeeld binnen de Biodiversiteitsmonitor wordt voor de KPI 'percentage blijvend grasland' onderscheid in waarde gemaakt tussen zandgrond, kleigrond en veengrond.



FIGUUR 11: VOORBEELD UIT DE KRINGLOOPWIJZER VAN DE WEERGAVE VOOR BLIJVEND GRASLAND;



### Handelingsperspectief agrariër

Om als agrariër te kunnen sturen op KPI's is het wenselijk dat de waardes van de KPI overeenkomen met een voor de agrariër herkenbare waarde en schaal. Bijvoorbeeld het vergroten van het areaal kruidenrijk grasland met 1 hectare levert een stijging op die herkenbaar is en niet door middel van een complexe formule omgerekend wordt tot een waarde. Het handelingsperspectief van agrariërs op de KPI moet concreet zijn, aan de hand van de mogelijkheden om op KPI's te sturen volgen de consequenties op bedrijfsvoering, kosten en opbrengsten. *Deze directe koppeling met consequenties op bedrijfsniveau is nodig omdat waardering van prestaties hiertoe in een redelijke verhouding moet staan. (9)*



## Verwijzingen

1. **Joan Reijs & Anne van Doorn (kennisconsortium KPI-K project).** Sturen met Kritische Prestatie Indicatoren. Sturen met Kritische Prestatie Indicatoren; Onmisbaar instrument om duurzaamheidsprestaties van landbouwbedrijven te meten en waarderen. sl : Wageningen University & Research, 10 maart 2023.
2. **Melkveehouderij, Biodiversiteitsmonitor.** Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij. [Online] januari 2018. [Citaat van: 19 april 2024.] [https://www.biodiversiteitsmonitor.nl/docs/Biodiversiteitsmonitor\\_nederlands.pdf](https://www.biodiversiteitsmonitor.nl/docs/Biodiversiteitsmonitor_nederlands.pdf).
3. **Baayen, RP, A.M. van Doorn, J. Reijs, T. Kisters, O. van Hal.** Sturing, waardering en beloning van duurzaamheid in de landbouw met kritische prestatie-indicatoren. Wageningen : Wageningen Environmental Research, 2022.
4. **Van middelen naar doelen in Fryslân: mogelijkheden voor doelsturen met KPI's.** Maart 2023.
5. **Biodiversiteitsmonitor Akkerbouw.** [Online] [Citaat van: 19 april 2024.] <https://www.bo-akkerbouw.nl/kennis-en-innovatie/pps-biodiversiteitsmonitor-akkerbouw>.
6. **Wageningen University & Research.** Handleiding referentiewaarden voor landelijke KPI-systematiek duurzame landbouw. 2024.
7. **Doorn, Anne van, et al.** Integraal sturen op doelen voor duurzame landbouw via KPI's. Wageningen : Wageningen Environmental Research, 2021.
8. **Friesland Campina.** Scoren met Foqus Planet Duurzame ontwikkeling. [Online] [Citaat van: 20 09 2023.] <https://frieslandcampinamemberfarmercommunication.newsweaver.com/icfiles/13/89233/297150/297112/7de067634a1963ef3a285687/230511%20scoren%20met%20foqus%20planet%20duurzame%20ontwikkeling.pdf>.
9. **Joan Reijs, Anne van Doorn, Ollie van Hal, Wouter de Jong, Frank Verhoeven.** Kansen en knelpunten van een systeem van kritische prestatie-indicatoren (KPI's) om integraal te sturen naar de doelen van kringlooplandbouw. Wageningen : mei, 2022.
10. **Greenhouse Gas Protocol.** Product Life Cycle Accounting and Reporting Standard. 2011.



### Verwijzingen (vervolg)

11. **Stichting Autoriteit Diergeneesmiddelen.** Benchmarking dierhouders. [Online] [Citaat van: 2 oktober 2023.] <https://www.autoriteitdiergeneesmiddelen.nl/nl/dierhouder/benchmarking-dierhouders>.
12. **Stichting KoeKompas.** Brochure KoeKompas. ZuivelPlatform. [Online] <https://www.zuivelplatform.nl/sites/default/files/Koekompas%20brochure%202018.pdf>.
13. **ZuivelNL.** De KalfOK-score. [Online] [Citaat van: 4 oktober 2023.] Via <https://www.zuivelnl.org/programmas/diergezondheid-dierenwelzijn/diergezondheid-dierenwelzijn-in-kader-duurzame-zuivelketen>. <https://cdn2.assets-servd.host/zuivel-nl/production/images/Diergezondheid-dierenwelzijn/infofolder-kalfok-update-21092020.pdf>.
14. **A. van Doorn, J.W. Erisman, D. Melman, N. van Eekeren, J.P. Lesschen, T. Visser, H. Blanken.** Drempel- en streefwaarden voor de KPI's de Biodiversiteitsmonitor melkveehouderij. Wageningen Environmental Research. 2019.
15. **Provincie Utrecht.** Concept Utrechts Programma Landelijk Gebied - versie 1.0. 2023.
16. **WUR.** Presentatie 13 september 2023, KPI Live Stikstof KPI's 130923. 13 September 2023.





**Colofon:**

Uitgave juni 2024 **Copywriting:** Stichting Biodiversiteitsmonitor **Illustraties:** Jasmijn de Koning **Design/DTP & Drukwerkcoördinatie:** buffelreclame.nl

Stichting Biodiversiteitsmonitor  
Nevelgaarde 20D  
3436 ZZ Nieuwegein  
[contact@biodiversiteitsmonitor.nl](mailto:contact@biodiversiteitsmonitor.nl)  
[www.biodiversiteitsmonitor.nl](http://www.biodiversiteitsmonitor.nl)

