

Minder is meer

Competitief voordeel door *beyond budgeting*

André de Waal

Holland Business Publications, 2002

ISBN 90-74885-25-X

Inhoud

Voorwoord	7
Dankwoord	13
Inleiding	17
1 Ontstaansgeschiedenis van het budget	25
1.1 Wat is een budget?	25
1.2 Hoe is het budget ontstaan?	28
2 Het budget: barrière voor succes?	31
2.1 Het budgettair ongenoegen	31
2.2 Stand van zaken bij Nederlandse organisaties	35
2.3 Mogelijke oorzaak van de problemen	39
2.4 Waarom toch doorgaan met het budget?	42
3 Alternatieven	45
3.1 Kenmerken van een nieuw planningsmodel	45
3.2 Alternatieven voor het budgetteringsproces	48
3.3 Stand van zaken bij Nederlandse organisaties (vervolg)	57
4 Het beyond-budgetingmodel	61
4.1 Uitgangspunt voor het model	61
4.2 Leidraden voor het model	63
4.3 Flexibele organisatiestructuur	68
4.4 Adaptief prestatie managementproces	69
4.5 Beyond budgeting in publieke organisaties en non-profitorganisaties	72
5 Onderzoek naar de baten van beyond budgeting	75
5.1 Heeft beyond budgeting zin?	75
5.2 Beschrijving van het onderzoek	75
5.3 Resultaten van het onderzoek	78
5.4 Discussie	85
6 De praktijk	87
6.1 Voorlopers van beyond budgeting	87
6.2 Stand van zaken bij Nederlandse organisaties (slot)	98
6.3 Praktijkbeschrijving	103
7 Implementatie	109
7.1 Gefaseerde implementatie	109
7.2 Implementatieaanpak	111
7.3 Focus van bestaande hulpmiddelen	114
7.4 Bevindingen uit de praktijk	115

8 Afsluiting: Is beyond budgeting iets voor uw organisatie?	119
8.1 Beyond budgeting: een bruikbaar alternatief?	119
8.2 Lid worden van de Beyond Budgeting Round Table	123
Verklarende woordenlijst	125
Literatuur	133
Bijlage A. Vergelijking traditioneel en vernieuwd managementmodel	137
Bijlage B. Toepasbaarheid beyond budgeting in publieke organisaties en non-profitorganisaties	149
Bijlage C. Veranderingen tijdens het verbeteringsproject	157
Bijlage D. De Beyond Budgeting Round Table	161
Over de auteur	163
Trefwoordenregister	167

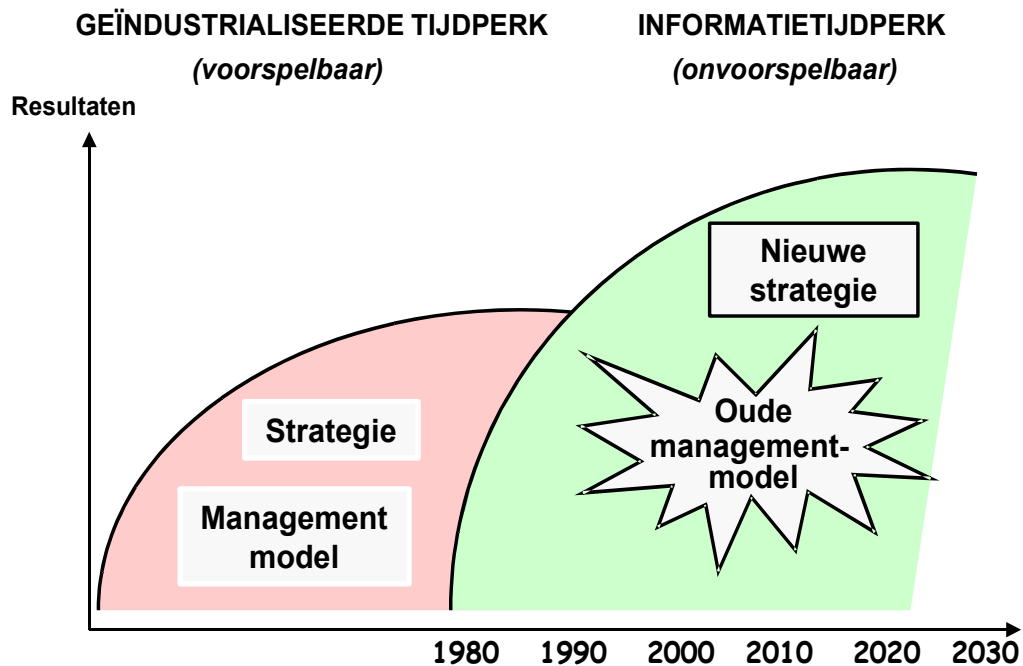
4 Het beyond-budgetingmodel

4.1 Uitgangspunt voor het model

Het *beyond-budgetingmodel* is gebaseerd op de gedachte dat de huidige problemen met het budget niet alleen ontstaan door de aard van het budgetteringsproces maar ook door de geschiedenis ervan. Eind vorige eeuw liep het geïndustrialiseerde tijdperk over in het informatietijdperk. Tijdens het geïndustrialiseerde tijdperk waren de marktcondities in grote lijnen stabiel: men wist hoeveel klanten er waren, men wist en kon voorzien wat concurrenten gingen doen, er was sowieso minder concurrentie waardoor klanten een gelimiteerde keuze hadden, productlevenscycli waren lang en men kon voorspellen hoe groot de productie moest zijn en welke winst men zou halen. Organisaties stemden hun strategie en hun managementmodel – de combinatie van organisatiestructuur en prestatieproces – op deze voorspelbare omstandigheden af. In het informatietijdperk veranderden de omstandigheden significant: marktcondities werden steeds onzekerder, klanten werden veeleisender en de concurrentie werd heviger.

Veel organisaties pasten hun strategie aan de nieuwe situatie aan, degene die dit niet (snel genoeg) deden werden gedwongen het speelveld te verlaten. Echter, in de hectiek van alle dag werd verzuimd ook het managementmodel in voldoende mate aan te passen aan het nieuwe tijdperk (figuur 4.1). Weliswaar werd er gesleuteld aan de organisatiestructuur, met name decentralisatie raakte in zwang, maar dat bleken regelmatig suboptimale oplossingen te zijn omdat het managementmodel als geheel nog onvoldoende aansloot bij de nieuwe strategieën. En als het managementmodel wel voldoende werd bijgesteld kon het gebeuren dat de prestatieprocessen onvoldoende aangepast werden zodat managers en medewerkers op hun beurt onvoldoende

vrijheid kregen om zich in te stellen op de nieuwe situatie. Geen wonder dat deze in grote lijnen nog steeds hetzelfde gedrag vertonen als ten tijde van het geïndustrialiseerde tijdperk.



Figuur 4.1: De overgang van geïndustrialiseerd tijdperk naar informatietijdperk

Organisaties hebben een nieuw managementmodel nodig om aan de factoren die succes in het informatietijdperk bepalen te kunnen voldoen. Dit managementmodel moet rekening houden met een vernieuwde organisatiestructuur en een vernieuwd prestatie-managementproces en moet een vernieuwd gedrag veroorzaken (zie paragraaf 3.1 voor een beschrijving).

De organisatie in het geïndustrialiseerde tijdperk kan worden beschouwd als een efficiënt mechanisme voor het maken en verkopen van vaststaande producten aan vooraf duidelijk gedefinieerde marktsegmenten met voorspelbare wensen, de zogenoemde *make-and-sell*-organisatie (Haeckel, 1999). Deze organisatie is te vergelijken met een bus die een vaste route rijdt op gezette tijden waarbij het in feite aan het toeval wordt overgelaten

of er passagiers zullen zijn die van de bus gebruik willen maken, juist op dat tijdstip naar die specifieke bestemming.

De organisatie in het informatietijdperk kan daarentegen worden beschouwd als een adaptief systeem dat snel reageert op onverwachte verzoeken in slecht voorspelbare omgevingen, de zogenoemde *sense-and-respond*-organisatie. Deze organisatie is te vergelijken met een taxi, zoals die in Londen rondrijdt. Deze is actief op zoek naar passagiers, niet langs een vaststaande route maar daar waar de meeste potentiële passagiers te verwachten zijn, en brengt de passagiers precies waar ze willen zijn.

4.2 Leidraden voor het model

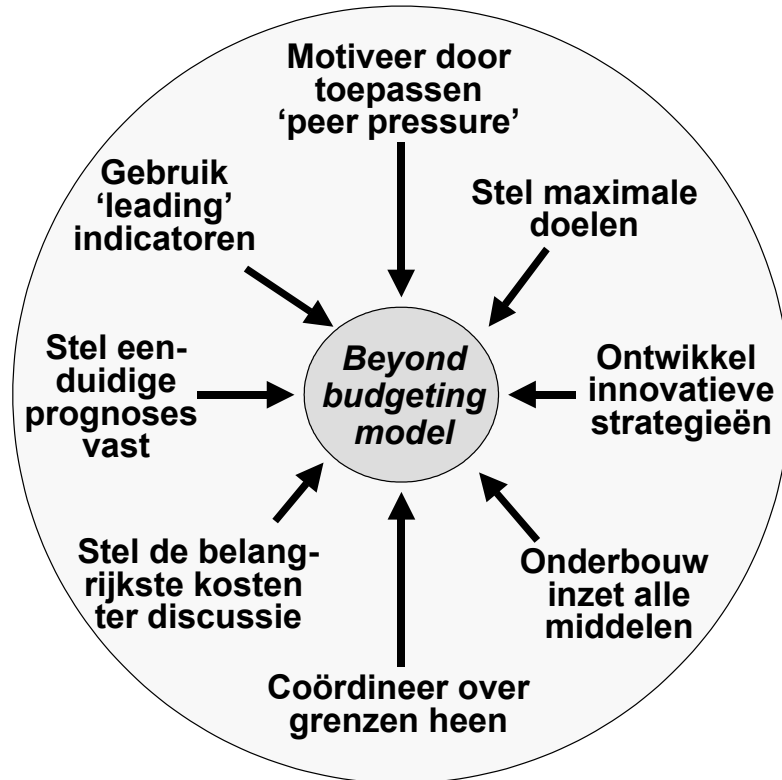
Door de bezoeken aan en evaluatiebijeenkomsten met de voorlopers op het gebied van vernieuwingen in het budgetteringsproces en door bestudering van de literatuur, ontdekte de BBRT een aantal overeenkomsten die als leidraden hebben gediend bij het samenstellen van het beyond-budgetingmodel (figuur 4.2).

Deze leidraden zijn gerangschikt in de categorieën inhoud en opzet, aansturing en gedrag, en structuur.

Inhoud en opzet

- *Ontwikkel innovatieve strategieën.* Vertaal de strategie naar de laagste niveaus in de organisatie, en maak het strategieontwikkelingsproces niet een jaarlijks terugkerend topdowngebeuren maar een continu en open proces. Topmanagement stelt centraal de strategische richtlijnen vast en de waarden, normen en grenzen waarbinnen men mag werken. Strategieformulering is de verantwoordelijkheid van lokaal management, waarbij het centrale management vetorecht heeft. Tijdens stevige discussies tussen topmanagement en lokaal management worden de geformuleerde strategieën getest op de robuustheid van de onderliggende veronderstellingen over de toekomst en wordt de haalbaarheid van de actieplannen besproken. Nuttige hulpmiddelen tijdens de strategie-

ontwikkeling zijn scenarioplanning en risk-management-modellen.



Figuur 4.2: Leidraden voor het beyond-budgetingmodel

- *Stel maximaliserende doelen.* Stel doelen niet om het budget te overtreffen, maar om de langetermijnwaarde zoveel mogelijk te maximaliseren en om concurrenten voorbij te streven. De absolute budgetten worden vervangen door relatieve of maximaliserende doelen. Deze worden vastgesteld met behulp van interne of externe competitieve benchmarks. De doelen worden niet gesteld voor elk item in de winst-en-verliesrekening en de balans, maar voor een beperkt aantal kritische succesfactoren (*value drivers*). Dit zijn die elementen in de organisatie die maximaal effect hebben op de toekomstige resultaten en winstgevendheid, en die gelden voor alle delen van de organisatie. Er is een reeks van modellen en middelen beschikbaar om de doelen te kunnen bepalen, zoals *value*

- based management*-modellen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, de *balanced scorecard* en benchmarking.
- *Stel eenduidige prognoses vast.* Gebruik prognoses niet om op budget te blijven maar om te bekijken of de implementatie van de strategie nog op koers ligt en om eventueel bijsturende acties te nemen. Prognoses spelen een cruciale rol in gedecentraliseerde organisaties. Ze geven het topmanagement continu een beeld van de huidige en verwachte prestaties van de business units. Daardoor is het topmanagement in staat een eindejaarsresultaat te voorspellen en daarmee de verwachtingen van de aandeelhouders te managen. Wanneer de voortschrijdende prognoses geen directe koppeling hebben met de beoordeling en beloning van managers hun evaluatie, kunnen lokale managers in principe een eerlijk en daarmee accuraat beeld schetsen van hun business unit. Een tweede voordeel van de loskoppeling is dat het maken van goede en nauwkeurige prognoses moeilijk is en blijft. Bij loskoppeling is een zekere onnauwkeurigheid (marge) minder erg. Er bestaan inmiddels geavanceerde prognose (*forecasting*)-systemen die automatisch veranderingen in belangrijke variabelen, zoals prijzen en valutaschommelingen, doorrekenen naar hun consequenties voor de toekomstige resultaten.
 - *Gebruik vooruitkijkende indicatoren.* Gebruik niet een grote hoeveelheid gedetailleerde (historische) rapporten maar gebruik een gelimiteerd aantal belangrijke vooruitkijkende (*leading*) indicatoren, zoals klanttevredenheid, en terugkijkende (*lagging*) indicatoren, zoals omzet, om de prestaties van de organisatie te volgen. Prestatie-indicatoren verschaffen lokale managers de gewenste informatie om snel correctieve of preventieve actie te ondernemen. Hierbij ligt de nadruk op het begrijpen van de onderliggende oorzaken van bepaalde problemen. Wanneer de gegevens in een *data warehouse* worden opgeslagen, kunnen alle managementniveaus snel en efficiënt toegang krijgen tot de informatie. Met een *data warehouse* kan het centrale management snel bepaalde trends en patronen ontdekken in plaats van te verzanden in een berg aan gedetailleerde gegevens. Hierbij concentreert het management zich op uitzonderingen en speciale gebeurtenissen

die een verklaring vereisen. Competitieve benchmarkonderzoeken and prestatieranglijsten helpen om resultaten intern (onderling) en extern te vergelijken.

Structuur

- *Coördineer over grenzen heen.* Bestuur en coördineer niet langs afdelingslijnen door het vaststellen van afdelingsbudgetten maar bestuur en coördineer langs oorzaak-gevolgrelaties die over business units en processen heen gaan. Seniormanagement evalueert continu de portfolio van de organisatie. Daarbij kijken ze, op een hoger niveau dan lokale managers kunnen, naar strategische initiatieven en de bijbehorende risico's die breder gaan dan een individuele afdeling. Senioremanagers helpen lokale managers bij het zoeken naar voorbeelden van *best practices* en mogelijkheden tot samenwerking (synergie) in de organisatie, en stimuleren het delen van kennis in de organisatie. Het gebruik van technieken als de *balanced scorecard* en het invoeren van kennis- en projectmanagementsystemen ondersteunen de bouw van een organisatienetwerk.
- *Onderbouw de inzet van alle middelen.* Beheer de middelen niet op basis van de budgetallocatie voor de korte termijn maar op basis van de te verwachten waardecreatie tijdens de levensduur van het middel. Seniormanagement keurt strategische initiatieven goed en daarmee ook de middelen die erbij horen. Hierbij moeten ze een brede blik hebben op de organisatie om voortdurend de afweging te kunnen maken tussen inzet van kapitaal, mensen en schaarse middelen zoals informatietechnologische systemen. Langetermijninvesteringen moeten nog steeds onderbouwd en geëvalueerd worden maar deze evaluatie moet zo flexibel mogelijk zijn: veranderen de onderliggende veronderstellingen, dan moet het mogelijk zijn eerder genomen beslissingen snel te herzien.

Aansturing en gedrag

- *Stel de belangrijkste kosten ter discussie.* Bediscussieer niet of kosten ten opzichte van vorig jaar verlaagd of verhoogd moeten worden maar bediscussieer voortdurend of bepaalde kosten toegevoegde waarde opleveren. De focus van kostenbeheersing verschuift van kosten naar waarde. Activiteiten moeten een zogenoemde waardetest ondergaan: voegt de activiteit wel (voldoende) waarde toe aan de klanten, producten of bepaalde strategische initiatieven? Er wordt niet langer uitgegaan van het kostenniveau van vorig jaar maar van de middelen die nodig zijn om het plan van dit jaar uit te voeren. Activity based management-modellen kunnen hierbij behulpzaam zijn.
- *Motiveer door het toepassen van ‘peer pressure’.* Baseer beloningen niet op individuele financiële doelen maar op de prestaties van de business unit en de organisatie als geheel. Prestatieafspraken bestaan niet langer uit onderhandelde doelen maar uit minimumprestaties die in ieder geval gehaald moet worden; de mate waarin de gestelde doelen bereikt worden vertaalt zich in de plaats van de betreffende manager op de prestatieranglijst waarin alle managers onderling vergeleken worden. De ‘competitiedrang’ die hierdoor ontstaat kan krachtiger zijn dan de gebruikelijke financiële motivatiemiddelen zoals bonussen.

De hiervoor genoemde leidraden vormen de basis voor het beyond-budgetingmodel. Dit model is erop gericht een flexibele organisatie met aanpassingsvermogen te creëren die managers het zelfvertrouwen en de vrijheid geeft om anders te denken en mee te doen in innovatieve projecten in multifunctionele teams, zowel binnen als buiten de organisatie. Het belangrijkste element in het model is dat normen, plannen, middelen, prestatie-indicatoren en beloningen zijn ‘losgekoppeld’, dat wil zeggen dat ze niet langer afhankelijk zijn van het al dan niet behalen van de doelen van het vaststaande prestatiecontract.

Op basis van de leidraden (figuur 4.2.) en de vereiste kenmerken voor een vernieuwd model (figuur 3.1) heeft de BBRT tien basis-

principes ontwikkeld die tezamen de pijlers vormen van het beyond-budgetingmodel. Principes één tot en met vier hebben betrekking op het creëren van een flexibele organisatiestructuur (paragraaf 4.3). Principes vijf tot en met tien hebben betrekking op het creëren van een adaptief prestatieproces (paragraaf 4.4).

4.3 Flexibele organisatiestructuur

Voor het creëren van een flexibele organisatiestructuur moeten organisaties die beyond budgeting willen invoeren volgens de BBRT uitgaan van de volgende vier principes.

1. *Decentraliseer de hiërarchische organisatiestructuur naar zelfsturende eenheden.* De organisatie bestaat uit kleine eenheden, die allemaal gericht zijn op de markt. Organisatiegrenzen zijn strategisch van aard en zijn gericht op het leveren van waarde aan klanten. Managers krijgen de autoriteit om hun eigen ‘business’ te drijven, waardoor maar weinig managementniveaus in de organisatie nodig zijn. De hiërarchie wordt alleen gebruikt bij besluiten die grensoverschrijdend zijn. Omdat organisatie-eenheden klein zijn, heeft de organisatie een grotere flexibiliteit, een minder gecompliceerde organisatiestructuur en daardoor lagere totale kosten. Voortschrijdende prognoses en strategische indicatoren, gegenereerd in de zelfsturende eenheden, worden gebruikt voor lokale *control*. Hierbij ligt de nadruk op klantgerichte prestatieverantwoordelijkheden.
2. *Vergroot, binnen strategische grenzen, de handelingsvrijheid van managers.* Lokale managers werken volgens normen, waarden en strategische grenzen die binnen de organisatie zijn overeengekomen, waarbij ze zelf verantwoordelijk zijn voor het bereiken van middellangetermijndoelen. Strategieën zijn de verantwoordelijkheid van het lokale managementteam en worden continue aangepast aan veranderende lokale omstandigheden of plotselinge kansen. Managers worden vertrouwd en werken niet in een afrekencultuur, ze kunnen risico’s nemen en fouten maken. Slecht nieuws wordt

onmiddellijk gedeeld met seniormanagers die hulp kunnen bieden.

3. *Vergroot de beslissingsbevoegdheid van managers om autonoom beslissingen te kunnen nemen.* Managers worden getraind om zelfstandig te kunnen denken en doen, en om snel besluiten te kunnen nemen als reactie op veranderende omstandigheden. Daardoor worden ze zowel planners als doeners, die hun eigen plan ontwerpen en implementeren. Managers zijn vrij om bedrijfsmiddelen ‘in te kopen’ op de interne of externe markt op het moment dat ze die nodig hebben om hun doelen te kunnen bereiken. Seniormanagers treden op als begeleiders, mentoren, en coördinatoren over afdelingsgrenzen heen. Informatie is aangepast aan de eisen van lokale control, maar wordt tevens verspreid door de gehele organisatie om te leren van elkaars ervaringen.
4. *Coördineer activiteiten op basis van de marktvaart in plaats van op basis van het budget.* Samenwerkingsverbanden met toeleveranciers, klanten en partners worden gecoördineerd via speciale projecten. Communicatie binnen het netwerk van samenwerkende bedrijfseenheden is open en ongelimiteerd. Hierbij wordt het delen van kennis en *best practices* ervaringen aangemoedigd door de toepassing van groepsbeloning. Coördinatie gebeurt op natuurlijke wijze.

4.4 Adaptief prestatieproces

Voor het creëren van een adaptief prestatieproces moeten organisaties die beyond budgeting willen invoeren volgens de BBRT uitgaan van de volgende zes principes.

5. *Bepaal doelen op basis van de resultaten en doelen van concurrenten.* Het doelstellingsproces is waardevol voor de organisatie omdat het bij de managers een goed begrip van de strategie en van de concurrenten vereist, waardoor actieplannen worden gecreëerd die afgestemd zijn op de strategische doelen en op het ‘verslaan van de concurrentie’. Het is een kortdurend proces waarin doelen in vergelijking met de concurrentie worden gesteld. Doelen zijn uitdagende

‘onmogelijke dromen’ die continue planning en verbetering bevorderen. Managers zijn zelf betrokken bij het bepalen van doelen die de concurrentie uitdagen, wat sterk motiverend werkt. De normen worden continu bijgewerkt.

6. *Richt strategische managementkeuzen continu op de klant.* Geplande verbeteringen richten zich op verbeteringsmogelijkheden voor de gehele organisatie, en zijn vooral gericht op het verbeteren van de dienstverlening aan de klant. Van door te voeren verbeteringen in een afdeling wordt routinematig bekeken of ook andere delen van de organisatie hier profijt van kunnen hebben. De strategie blijft flexibel en reageert op veranderende omstandigheden. Managers herformuleren de lokale strategie wanneer lokale omstandigheden veranderen.
7. *Maak meerdere prognoses per jaar om continu over reële toekomstverwachtingen voor de gehele organisatie te kunnen beschikken.* Een globaal overzicht van de belangrijkste financiële en niet-financiële indicatoren wordt gemaakt, wat relatief weinig tijd en moeite kost. Alleen seniorafdelingsmanagers en de financiële afdeling zijn hierbij betrokken. Prognoses worden gemaakt voor deze indicatoren, die voorbij het financiële jaareinde kijken, meestal vijf kwartalen in de toekomst, en die regelmatig worden bijgewerkt. Voorspellingsmodellen worden gebruikt om snel informatie samen te voegen en zichtbaar te maken. Prognoses staan los van prestatiedoelen en het beloningssysteem, zodat ze onafhankelijke voorspellingen kunnen zijn. Topmanagement ondersteunt lokale managers bij het identificeren en formuleren van benodigde acties op basis van prognoses.
8. *Zet geldmiddelen in op basis van de verwachte waardecreatie.* Organisatie-eenheden regelen zelf de allocatie van bedrijfsmiddelen op basis van wisselende behoeften. Projectplannen vormen de basis voor goedkeuring van grote kapitaaluitgaven. Kosten worden beheerst via prestatieranglijsten en resultaatgemiddelden. Besluitvorming vindt plaats op basis van waar in de waardeketen kosten moeten worden gemaakt. Centrale stafondersteuning wordt via een vergelijking van de interne met de externe markt verkregen, waarbij organisatie-

eenheden zelf beslissen of ze interne of externe ondersteuning inroepen.

9. *Creëer zelfcontrole door prestaties van de zelfsturende eenheden te meten en te vermelden in prestatieranglijsten.* Informatie verkregen op basis van *activity based costing* wordt snel geleverd voor de eigen sturing door de organisatie-eenheid. De managementrapportage bevat naast terugkijkende (*lagging*) ook vooruitkijkende (*leading*) indicatoren. Grafieken en schema's laten duidelijk trends en voortschrijdende gemiddelden zien. Een brede set van prestatie-indicatoren wordt gebruikt om resultaten te vergelijken met doelen, concurrenten en collegae. Door de prestatie-indicatoren te koppelen aan actieplannen, kunnen managers de ware oorzaken van problemen analyseren. De centrale organisatie gebruikt bepaalde controlmechanismen, die verspreid zijn over het netwerk van de eenheden, om informatie te krijgen over in hoeverre de zelfregulatie van die eenheden werkt of mogelijke bijsturing behoeft.
10. *Baseer de prestatiebeloning op een combinatie van individuele prestaties en de prestaties van de organisatie-eenheid of gehele organisatie.* De beloning is gebaseerd op de relatieve prestatie ten opzichte van (een benchmarkgroep van) concurrenten en gerelateerd aan vooruitkijkende (*leading*) indicatoren, zoals klanttevredenheid. Het combineren van persoonlijke beloning en groepsbeloning zorgt ervoor dat managers, ondanks de grote zelfstandigheid en vrijheid die ze hebben, toch het 'groepsgevoel' houden. Prestatie- en beloningsranglijsten motiveren door 'peer pressure' en de trots over zichtbaar behaalde prestaties. Iedereen in de organisatie komt in aanmerking voor beloningsregelingen, zodat een teamworkcultuur wordt bevorderd.

In bijlage A zijn de kenmerken van het traditionele en vernieuwde budgetteringsmodel verder gedetailleerd.

4.5 Beyond budgeting in publieke organisaties en non-profitorganisaties

De meeste voorlopers van beyond budgeting zijn tot nu toe private organisaties. Dit roept de vraag op het beyond-budgetingmodel (in min of meerdere mate) geschikt is voor publieke organisaties en non-profitorganisaties.

Een verschil tussen publieke organisaties enerzijds en private organisaties anderzijds is dat verantwoordelijkheidstelling in de publieke sector plaatsvindt via het politieke proces en niet aan de hand van winstgevendheid of normen. Het is immers moeilijk om goede publieke service volledig te vatten in numerieke doelen. In de overheid zijn bijvoorbeeld gekozen politici gedwongen zich te beperken tot het stellen van algemene doelen en ze moeten er dan op vertrouwen dat hun managers eraan gaan werken om deze te behalen. Voor non-profitorganisaties geldt dat deze meer lijken op private organisaties. Voor non-profitorganisaties valt goede service te vatten onder 'kwaliteit van dienstverlening' wat valt te meten met behulp van de indicator 'klanttevredenheid'.

Het bovenstaande betekent dat het beyond-budgetingmodel met enige aanpassingen toepasbaar te maken is voor zowel de publieke sector als de non-profitsector. Immers, voor zowel de private organisaties als de publieke organisaties en non-profitorganisaties geldt dat de omstandigheden voortdurend veranderen en dat daardoor hun *business* onvoorspelbaar is. Daarnaast geldt voor alle sectoren dat medewerkers in elk type organisatie graag meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid willen hebben. Het feit dat een toenemend aantal publieke organisaties en non-profitorganisaties lid worden van de BBRT is een teken van hun betrokkenheid bij de problematiek en hun interesse in het beyond-budgetingmodel. Aan de hand van de ervaringen van deze organisaties kan bekeken worden welke van de principes van het beyond-budgetingmodel toepasbaar zijn in de publieke sector en de non-profitsector. In bijlage B worden de resultaten van deze vergelijking gedetailleerd gegeven.

In beginsel lijken alle principes in meer of mindere mate van toepassing op de publieke sector en de non-profitsector te zijn. Hierbij moet als de 'klant' van een publieke sector burger en bedrijf (publiek) of deelnemer aan een programma beschouwd worden, en moet de eigen 'business' gezien kan worden als bijvoorbeeld het eigen programma van de organisatie. Dit betekent ook dat als marktvraag voor deze organisaties de vraag van burgers en bedrijven of deelnemers aan de programma's moet worden opgevat. Voor de non-profitsector geldt dat 'klant' net als in de private sector 'klant' is, maar dat niet verantwoording wordt afgelegd aan aandeelhouders maar aan toezichthouders die overheidsgerelateerd zijn of sponsors van de 'klant' zijn (bijvoorbeeld de verzekeraar in de gezondheidszorg).

Een moeilijker punt is de beloning. Zo wordt in het beyond-budgetingmodel de prestatiebeloning gebaseerd op de prestaties van het individu en het team. Echter, over het algemeen hebben publieke organisaties (nog) niet zoveel ruimte om hun beloningsstelsel te veranderen. Ook het feit dat er vaak geen directe concurrenten zijn betekent dat de motivatie die bestaat uit het verslaan van de concurrent vervangen moet worden door een motivatie die bestaat uit het streven naar continue verbetering.

Wanneer de resultaten in bijlage B worden bekeken kan geconcludeerd worden dat er voldoende aanknopingspunten zijn voor publieke organisaties en non-profitorganisaties om ook serieus naar het beyond-budgetingmodel te kijken.