

Prestatiemanagement in crisistijd

- De *balanced scorecard* bij KLM na 11 september 2001 -

Drs. Arend R. de Jong RC en dr. André A. de Waal

- *Gepubliceerd in Bedrijfskunde, jaargang 74, 2002, no. 4* -

Samenvatting

De *balanced scorecard* lijkt de panacee voor alle organisatorische problemen te zijn. Er is echter nog relatief weinig bekend over de situaties en omgevingen waarin een organisatie een *balanced scorecard* kan gebruiken. Dit artikel beschrijft hoe een organisatie is omgegaan met de *balanced scorecard* tijdens een turbulente periode. Het blijkt dat het karakter van de *balanced scorecard*, de focus op de continuïteit van een organisatie en op continue verbetering, de *scorecard* minder geschikt maakt voor rapportagedoeleinden in een crisistijd.

Introductie

In recente jaren hebben een groot aantal organisaties een prestatimanagementsysteem ingevoerd dat gebaseerd is op kritische succesfactoren en prestatieindicatoren (De Waal, 2002b). Een veelgebruikte verschijningsvorm is de *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996). Ondanks de toenemende ervaring met deze systemen valt er nog veel te leren over de factoren die het gebruik van deze systemen beïnvloeden (Atkinson et al., 1997; Ittner & Larcker, 1998; Vosselman, 1999). Twee van die factoren zijn de externe en interne omgevingen van een organisatie (De Waal, 2002a).

De externe omgeving van een organisatie, 'de buitenwereld', is de context waarbinnen die organisatie (de interne omgeving) opereert. Deze context brengt de nodige dynamiek met zich mee, dat willen zeggen onzekerheid en complexiteit waarmee de onderneming geconfronteerd wordt en waarmee zij om moet gaan. Vanwege de complexiteit en onzekerheid in de omgeving zijn heldere kaders nodig om de prestaties van de onderneming bestuurbaar te houden. Daarnaast hebben organisaties te maken met meerdere externe belanghebbenden (stakeholders). Belanghebbenden kunnen bijvoorbeeld zijn: klanten, werknemers, aandeelhouders, financiële instellingen, overheid, raad van commissarissen en vakbonden. Deze belanghebbenden hebben direct of indirect belang bij de resultaten van de onderneming en zullen daarover prestatie-informatie willen ontvangen. Daardoor zullen zowel belanghebbenden als de dynamiek van de omgeving de inhoud en het gebruik van het prestatimanagementsysteem beïnvloeden (Jenster, 1987; Freund, 1988; Du Mée; 1991; Nijhuis & Van Snellenberg, 1993; McMann & Nanni, 1994; Vitale et al., 1994; Simons, 1995; Kaplan & Norton, 1996; Neely et al., 1996; Van Leeuwen et al., 1997; Wiersma, 1998; Holloway, 1999; Algera, 2000).

De interne omgeving is de context waarbinnen de activiteiten van een organisatie zich afspelen. Binnen een organisatie kan sprake zijn van een rustige of een turbulente omgeving. In een turbulente werksituatie worden managers geconfronteerd met veel conflicten, overwerk, onafgemaakte zaken en stress. In deze situatie zijn de medewerkers vaak te veel afgeleid of hebben ze te weinig tijd om met het prestatimanagementsysteem te werken. De werksituatie binnen een organisatie is daarmee van invloed op het gebruik van het systeem (Nijhuis & Van Snellenberg, 1993; Thor, 1994; Vitale et al., 1994; Simons, 1995; Van Leeuwen et al., 1997; Olve et al., 1999).

Otley (1994) en Krause (2000) stellen dat de contexten waarin moderne organisaties opereren flexibiliteit, adaptievermogen en continu leren vereisen om te kunnen

overleven, en dat moderne prestatimanagementsystemen organisaties daarbij moeten kunnen ondersteunen. In dit artikel wordt beschreven hoe een organisatie in een crisissituatie, de KLM direct na de aanslagen in de Verenigde Staten op 11 september 2001, omgegaan is met haar prestatimanagementsysteem.

Profiel van KLM Royal Dutch Airlines

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij NV (KLM) is een wereldwijd opererende luchtvaartmaatschappij. Haar thuisbasis is Amsterdam Schiphol Airport, een van de modernste *mainports* van de wereld. KLM vormt het middelpunt van de KLM Groep, waarvan ook KLM Cityhopper, KLM UK en Transavia deel uitmaken. In een alliantie met Northwest Airlines en nauw samenwerkend met Europese en intercontinentale netwerk- en routepartners biedt KLM passagiers en verladers meer dan 113.000 verbindingen aan tussen steden (*city-pairs*), via een of meer zogenoemde hubs. KLM en haar partners vliegen naar meer dan 360 steden, in 78 landen op zes continenten. In haar kernactiviteiten (*core businesses*) Passage (passagiersvervoer) en Cargo (vrachtvervoer) heeft KLM een belangrijke marktpositie verworven. De derde kernactiviteit is Engineering & Maintenance, die in de vorm van vliegtuig- en motorenonderhoudsdiensten aan KLM en derden, een belangrijke bijdrage levert aan het resultaat van KLM. Naast deze kerndivisies zijn er ook nog de divisies Vliegdiens, Dienst Cabine personeel, Ground Services en de regionale vliegtuigmaatschappijen KLM Cityhopper en KLM UK.

KLM vervoerde in boekjaar 2001/02 meer dan 15,9 miljoen passagiers en 490.000 ton vracht en verrichtte technisch onderhoud voor meer dan 20 luchtvaartmaatschappijen. Gemeten naar internationaal vervoer in tonkilometers neemt zij onder de ruim 260 IATA-maatschappijen de zevende plaats in. De alliantie waarvan KLM deel uitmaakt, neemt wereldwijd de vierde plaats in. KLM beschikt over een moderne vloot van 131 vliegtuigen, die voor een groot deel in een gecombineerde vracht/passagiersconfiguratie vliegen. Bij KLM waren op 31 maart 2002 30.381 mensen in dienst, van wie 26.728 in Nederland en 3.653 daarbuiten.

Prestatiemanagement vóór de crisis

Het planning & controlproces bij de KLM wordt gekenmerkt door een jaarlijks budgetproces voor de gehele organisatie en maandelijkse reviewmeetings tussen directie en divisies enerzijds en de divisies en business units (BUs) anderzijds. Daarnaast vinden er eens per kwartaal zogenoemde Tactical Planning Meetings plaats tussen directie en de *core businesses* Passage, Vracht en Technische Dienst. Tijdens de voortgangsbijeenkomsten wordt in ruime mate aandacht besteed aan de balanced scorecard, aan de voorschrijdende prognoses (*rolling forecasts*) en aan budgetdiscipline. Tijdens de bijeenkomsten wordt uitgegaan van 'management by exception', dat wil zeggen het bespreken van afwijkingen ten opzichte van bijvoorbeeld vorige prognoses, budgetten, de resultaten van het voorgaande jaar of de prestaties van concurrenten.

Op alle niveaus binnen KLM wordt de balanced scorecard (BSC) toegepast. De frequentie van de BSC is maandelijks. Alle scorecards binnen de organisatie hebben een vaste structuur en presentatievorm. Per rapportageperiode wordt gekozen of voor die periode additionele indicatoren (tijdelijk) worden opgenomen. De BSC is gericht op het verschaffen van zowel sturingsinformatie als verantwoordingsinformatie, waarbij de nadruk ligt op informatie over de prestaties van het eigen bedrijfs onderdeel. De BSC van KLM, als typische service-organisatie, bevat tamelijk veel niet-financiële prestatie-indicatoren zoals punctualiteit, *bagage performance* en klanttevredenheid. De belangrijkste prestatie-indicatoren worden grafisch en getalsmatig weergegeven en voorzien van korte toelichtingen. Bij de analyse van de indicatoren worden zowel vergelijkingen met het budget en de resultaten van vorig jaar als vergelijkingen ten

opzichte van de laatste prognose gemaakt. Daarnaast zijn toelichtingen en acties opgenomen. In praktijk blijkt de totstandkoming van een goed BSC-rapport, ondanks de beschikbaarheid van handige rapportagemiddelen, tamelijk bewerkelijk. De houdbaarheidsdatum van de informatie in de BSC is relatief lang, waardoor de rapportage ook geschikt is als 'naslagwerk'.

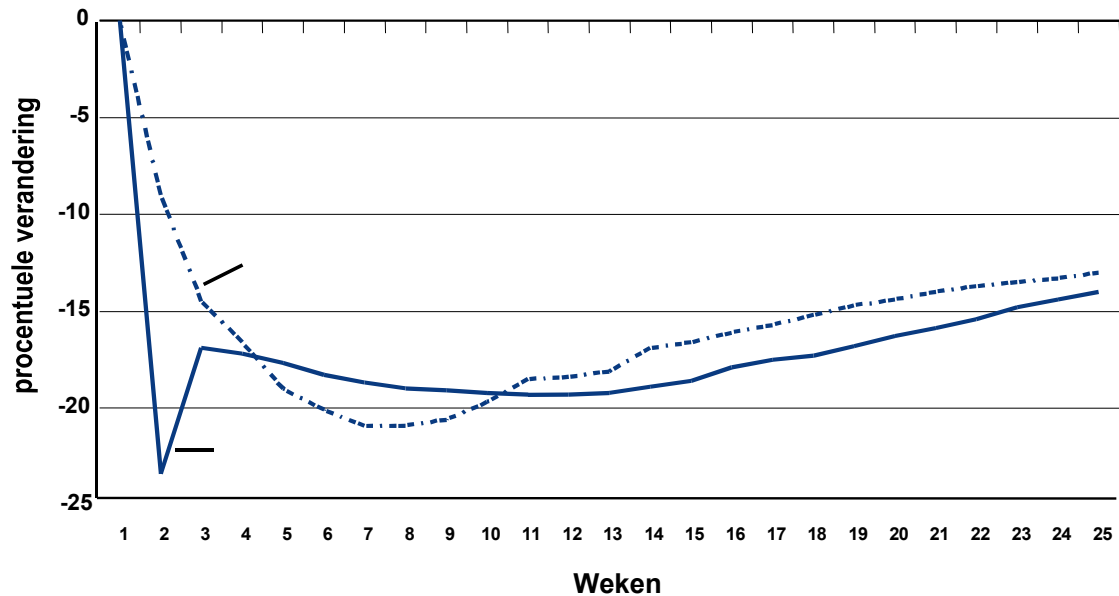
Aanvankelijk werd een BSC voor geheel KLM op directieniveau gebruikt. Dit is na enige tijd afgeschaft omdat bleek dat op directieniveau van de vier traditionele BSC-perspectieven alleen het financiële perspectief zinvol samen te voegen (aggregeren) was. De perspectieven klanten, interne processen en innovatie bleken zo divisie- en BU-gebonden te zijn dat deze voor de KLM als geheel niet van betekenis waren. Naast de BSC-rapportage beschikt de directie wekelijks over voorlopige inkomstenramingen, vervoersgegevens en punctualiteit van de operatie. Met betrekking tot de operationele integriteit (bijvoorbeeld vertrek- en aankomstpunctualiteit van vliegtuigen) en vervoerscijfers zijn in ruime mate benchmarkgegevens voorhanden, zowel op Europees niveau als wereldwijd. Financiële resultaten zijn minder goed te benchmarken door de verschillen in timing en frequentie van de prestatie-informatie van andere vervoerders, lokale accountingvoorschriften en de verschillende activiteiten van de vliegtuigmaatschappijen (vliegen ze alleen of hebben ze daarnaast ook nevenactiviteiten).

De crisis

De dramatische gebeurtenissen in de Verenigde Staten op 11 september 2001 hadden direct een enorme operationele en financiële invloed op de bedrijfsvoering van de KLM. Door het sluiten van het luchtruim in de V.S. werden veel vluchten geannuleerd en keerden vliegtuigen die al vertrokken waren naar Noord-Amerika terug naar Schiphol. Veel passagiers strandden in Amsterdam, bemanningen en vloot bleven staan in de V.S. en er was ogenblikkelijk een noodzaak tot versterkte beveiliging. Er trad een onmiddellijke derving van inkomsten op door het wegblijven van passagiers en een verminderd vrachtvolume. Daarnaast liepen de reserveringen sterk terug, vooral van het businessclassvervoer en liepen de brandstofprijzen (initieel) sterk op. Er ontstond een acute verzekeringsproblematiek omdat de zogenoemde *war risk clauses* werden ingeroepen waardoor vliegtuigen onverzekerbaar dreigden te worden. Tot slot kwam de marktwaarde van sommige activa (waaronder vliegtuigen) onder druk te staan, wat consequenties voor de balanswaardering zou kunnen hebben.

De grafiek in figuur 1 toont de procentuele teruggang in het totale internationale passagiersvervoer van de belangrijkste Europese luchtvaartmaatschappijen na het begin van de Golfoorlog op 14 januari 1991 en na de aanslagen op 11 september 2001. De scherpe daling ('puntzak') na 11 september geeft duidelijk de ernst van de crisis aan.

Totale internationale passagierskilometers
- groeipercentage 25 weken na (1) begin Golfoorlog (14 januari, 1991) en (2) aanslagen in de V.S (11 september, 2001) -



Figuur 1: De procentuele daling in passagiersvervoer na twee crisissen

Direct na 11 september werden scenario's ontwikkeld waarbij de gevolgen voor vervoer, inkomsten en cashflow werden gesimuleerd. Het enige beschikbare houvast hierbij was de crisis in de luchtvaart tijdens de Golfoorlog in 1991, waarvan de impact in absolute zin op het vervoer aanzienlijk geringer was dan die van de aanslagen in de V.S. Nu werden scenario's van 20 tot 25% lagere inkomsten voor een langere periode niet uitgesloten. In de presentatie van de halfjaarcijfers op 3 november 2001 (KLM's boekjaar loopt van april tot maart) werd aan journalisten en analisten een reëel scenario gepresenteerd van een gemiddelde maandelijkse kasuitstroom van € 100 mln in de tweede helft van het jaar. Daar waar de operationele kasstroom van de KLM normaal gesproken positief en de liquiditeit meer dan adequaat zijn, ontstond plotseling een noodzaak tot zeer scherp cashmanagement.

Op korte termijn werden tal van operationele en tactische aanpassingen in de dienstregeling aangebracht. Bestemmingen werden geschrapt of een gewijzigde vluchtuitvoering vond plaats en de service in de vliegtuigen werd aangepast. In totaal werd de stoelcapaciteit ten opzichte van de oorspronkelijk geplande capaciteit voor de winter 10 tot 15% teruggeschroefd. De winterdienstregeling werd niet uitgegeven omdat door de veelvuldige schema-aanpassingen een *timetable* op voorhand al verouderd was. Financieel werden veel geldbesparende maatregelen genomen zoals stopzetten van niet urgente investeringen, terugdringen van uitzendkrachten, niet verlengen van tijdelijke contracten en contracten met gehuurd personeel, aanvragen van werktijdverkorting voor duizenden medewerkers, uitstellen van afleveringen van nieuwe vliegtuigen en versneld doorvoeren van de op handen zijnde verkoop van een tweetal deelnemingen.

Alhoewel de meeste aandacht direct na 11 september uitging naar de operationele consequenties op korte termijn, realiseerde KLM zich daarnaast dat de gebeurtenissen grote consequenties op de luchtvaart op langere termijn zouden hebben. Niet de minste hieronder waren de onzekerheid van mogelijke vervolgaanslagen en de penibele situatie van Europese concurrenten voor wie 11 september de nekslag werd (Swissair, Sabena).

Prestatiemanagement tijdens de crisis

Tijdens de crisis bleek dat impliciet het besturingsmodel verschoof en dat de traditionele operationele, tactische en strategische managementprocessen feitelijk samenkwamen in één nieuw proces, namelijk dat van het beheersen van de crisis. Aangezien de continuïteit van de onderneming in het geding zou kunnen komen, werd de rol van de directie meer dirigerend. Deze verschuiving naar een tijdelijke, meer *command & control* stijl van leiding geven, met de president-directeur als voorzitter van een dagelijks crisisberaad (ook op zaterdag), had aanzienlijke consequenties voor het prestatieproces. Er ontstond op directieniveau een dagelijkse behoefte aan informatie die vanuit de reguliere wekelijkse en maandelijkse verslaggeving niet beschikbaar was. Binnen 24 uur begon de afdeling Corporate control daarom dagelijks relevante informatie te verzamelen, te bundelen en te distribueren in de vorm van een 'daily flash'. Deze bestond uit:

- ! inzicht in de bezetting: hoe vol zaten de vliegtuigen;
- ! inzicht in het reserveringsprofiel per boekingsklasse (business, tourist);
- ! kwaliteit en risico's van specifieke debiteuren (sommige reisbureaus kwamen in problemen, denk aan NBBS);
- ! kassaldi en cashflowprognoses;
- ! acties van concurrenten;
- ! externe parameters, zoals de ontwikkeling van brandstofprijzen.

De BSC-rapportage werd minder geschikt bevonden als middel om in de benodigde crisisinformatie te voorzien. Het crisisberaad wilde vooral een dagelijks beeld krijgen van de marktontwikkeling (resultaat van genomen maatregelen, tempo van het herstel e.d.) en inzicht krijgen in de ontwikkeling van de kasstroom. De crisisinformatie had dan ook andere kenmerken dan die van de reguliere managementinformatie:

- ! een hoge frequentie en een zeer korte tijd voor de aanmaak van informatie;
- ! het ad hoc opnemen van nieuwe issues;
- ! een *free format* waarbij de vorm nadrukkelijk ondergeschikt was aan snelheid en relevantie van issues;
- ! een korte houdbaarheidsdatum, zoals een dagkrant;
- ! een sterkere focus op de omgeving (markt, concurrenten, wet- en regelgeving) en minder focus op interne prestatie-indicatoren;
- ! geen uitgebreide analyses, vooraf gemaakte conclusies en vooraf voorgestelde acties, deze werden tijdens het crisisberaad zelf gemaakt en vastgesteld;
- ! de informatie is nagenoeg volledig vooruitkijkend, in een crisis wordt vooral vooruit gekeken en niet achteruit;
- ! antwoorden op *what-if* vragen;

De crisisinformatie stelde andere eisen aan de organisatie dan die van de managementinformatie in een regulier planning & controlproces. Drs. L.M. van Wijk, president-directeur van de KLM, verwoordde dit als volgt: "Crisismanagement leidt tot andere prioriteiten en afwegingen, een (tijdelijke) bijsturing in het besturingsmodel en de managementprocessen en een behoefte aan andersoortige managementinformatie."

In een onoverzichtelijke situatie wordt de informatiebehoefte meer ad hoc gedreven. *Management cockpits* blijven cruciaal maar er wordt naar andere meters gekeken. De directie accepteerde daarbij dat vanwege de snelheid de informatie vaak niet volledig was. Dit betekende overigens niet dat de BSC-rapportage overboord gezet werd, het diende simpelweg een ander doel. Voor het afstand nemen van de dag-tot-dagproblematiek en het in perspectief plaatsen van trends en prognoses behield de BSC haar waarde. Het verantwoordingsaspect ('halen we het budget') werd gezien de omstandigheden gaandeweg anders ingevuld ('zijn we in staat de vorige prognose te verbeteren'). Het feit dat de BSC de belangrijkste financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren in hun onderlinge samenhang weergeeft blijft daarbij van grote waarde voor een goed inzicht.

Prestatiemanagement na de crisis

Bij de KLM bleek de organisatie tijdens de crisis in zeer korte tijd in staat tot het invoeren van nieuwe managementinformatie omdat men elkaar niet hoefde te overtuigen van de noodzaak (*burning platform*). Prioriteiten waren glashelder en de besluitvorming bleek op alle organisatieniveaus vele malen sneller te kunnen verlopen dan normaal. Ook het traditionele hokjesgedrag verviel: weinig bindt mensen zo sterk als het hebben van een gemeenschappelijke vijand of het gezamenlijk doormaken van een crisis.

Het cashmanagementprogramma was succesvol. Eind maart 2002 overtrof het niveau van de liquide middelen dat aan het begin van het boekjaar. De leerervaring was dat een sterk verhoogde focus op de operationele kasstroom, waaronder het verlagen van werkkapitaal, eenvoudiger bleek dan gedacht. Bij de KLM leidde de crisis tot een blijvende, meer praktische houding ten opzichte van veranderingen in het prestatie-managementsysteem: daar bestaat nu minder oppositie tegen. Daarnaast is een belangrijke leerervaring dat het opvoeren van de rapportagesnelheid niet hoeft te leiden tot verminderde kwaliteit van die rapportage.

Ruim een half jaar na 11 september 2001 was de marktsituatie zodanig genormaliseerd dat de crisisinformatie kon worden losgelaten en kon worden teruggevallen op de reguliere managementinformatie. Bepaalde nieuwe inzichten uit de crisissituatie zijn geïncorporeerd in de BSC-rapportage en de externe verslaglegging. Belangrijke elementen hiervan zijn de ontwikkeling van werkkapitaal, toevoeging van de EBITDAR (*earnings before interest tax, depreciation, amortization and rentals*) en uitgebreidere benchmarkonderzoeken.

Het budgetteringsproces werd door de crisisonstandigheden sterk aangepast. Van een gewoon planningsproces (voor een periode van drie jaar), waarbij in december in een managementplanningletter de uitgangspunten en doelstellingen door de president-directeur werden uiteen gezet, kon tijdens de crisis geen sprake meer zijn: daarvoor waren de marktomstandigheden te onvoorspelbaar geworden. In de plaats daarvan werd gekozen voor een open dialoog tussen directie en divisies en BUs, zonder doelstellingen vooraf en uitsluitend gericht op het eerste jaar. Door voor een meer macrogerichte benadering te kiezen verliep het budgetteringsproces minder moeizaam, was het meer gericht op de echte vragen en was het aanzienlijk dynamischer. De discussies resulteerde in een voorlopig budget waar de directie in maart 2002 een mandaat op heeft gekregen in de raad van commissarissen. In april 2002 werd, onder invloed van een snel verbeterende markt, een *update* gemaakt met een aantal gewijzigde uitgangspunten. Feitelijk werd hiermee een begin gemaakt met de invoering van een vorm van flexibele budgettering.

Discussie

KLM's ervaringen ten tijde van crisis maken duidelijk dat als externe omstandigheden de organisatie gaan beheersen zij in staat moet zijn haar prestatie-managementsysteem onmiddellijk en pragmatisch aan te passen, zodat deze relevant blijft in de gewijzigde omstandigheden. Een interessant verschijnsel treedt hierbij op. Volgens de literatuur zijn bij het werken in een complexe en onzekere externe omgeving duidelijk geformuleerde kaders nodig om de prestaties van de onderneming bestuurbaar te houden. Daarnaast moet rekening gehouden worden met de stakeholders van de organisatie. In een crisissituatie blijkt dat niet alleen behoefte is aan heldere kaders maar vooral ook aan 'ingekaderde kaders': een focus op alleen de belangrijkste zaken waar vervolgens zeer frequent over gerapporteerd moet worden (in het geval van KLM was dit vooral het cashmanagement). Dit sluit aan bij Vodosek & Sutcliffe (2000), die stellen dat meer informatie en meer analyse niet noodzakelijkerwijs leiden tot betere besluitvorming, vooral niet in turbulente situaties.

De ingekaderde rapportage sluit ook beter aan op de op dat moment benodigde besturingstijl: *command & control*. Langeretermijninformatie, die is opgenomen in de

balanced scorecard perspectieven en die gericht is op continuïteit en verbetering, wordt minder belangrijk in een overlevingssituatie en wordt daarom tijdelijk terzijde geschoven. Zodra de situatie weer genormaliseerd is, kan dit soort informatie weer de 'oude plaats' terugkrijgen.

De verkorte 'crisisrapportage' bleek bij de KLM goed aan te sluiten bij de turbulente interne omgeving die onder druk van de externe crisissituatie ontstond. Zoals in de literatuur voorspeld werd bleek bij de KLM managers in de crisissituatie te weinig tijd hadden om met een uitgebreid prestatie-managementsysteem, zoals een *balanced scorecard*, te werken. Het gaat om het aanpakken van operationele problemen en het maken van tactische beslissingen voor de korte termijn, die weliswaar strategische consequenties op de langere termijn kunnen hebben, maar waarvoor te weinig tijd is om daar langdurig over na te denken. De werksituatie binnen een organisatie en de externe omgeving van een organisatie blijken van grote invloed te zijn op het feitelijke gebruik van het prestatie-managementsysteem door managers (Van Helden & Lewy, 1998).

Drs. Arend R. de Jong RC is corporate controller van KLM Royal Dutch Airlines.
Bewerking van dit artikel: André de Waal.

Literatuur

- Algera, J.A., 'Performance management in organisaties, tien jaar ervaring met ProMES', **Bedrijfskunde**, 2: 14–19, 2000
- Atkinson, A.A., R. Balakrishnan, P. Booth, J.M. Cote, T. Groot, T. Malmi, H. Roberts, E. Uliana & A. Wu, 'New directions in management accounting research', **Journal of Management Accounting Research**, 9: 79–108, 1997
- Freund, Y.P., 'Critical success factors', **Planning Review**, July–August: 20–23, 1988
- Helden, G.J. van & C.P. Lewy, 'Barrières voor de *balanced scorecard*', **Management Control & Accounting**, no. 3, 1998
- Holloway, J.A., **A critical research agenda for organizational performance measurement**, Open University Business School, Milton Keynes, 1999
- Ittner, C.D. & D.F. Larcker, 'Innovations in performance measurement: trends and research implications', **Journal of Management Accounting Research**, 10: 205–238, 1998
- Jenster, P.V., 'Using critical success factors in planning', **Long Range Planning**, 20, 4: 102–109, 1987
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton, **The *balanced scorecard*, translating strategy into action**, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1996
- Krause, O., 'Management knowledge engineering – a toolkit to engineer adaptive management systems'. In: A. Neely, ed., **Performance measurement – past, present, and future**, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield: 307–314, 2000
- Leeuwen, O.C. van, R.H.I. van Schoubroeck & R. van Breemen, **Management en informatie, de kunst van het kiezen**, Samsom, 1997
- McMann, P. & A.J. Nanni jr., 'Is your company really measuring performance?', **Management Accounting**, November, 1994
- Mée, A.F. du, 'Niet-financiële informatie, kritische succesfactoren in de interne berichtgeving', **Handboek Management Accounting**, September, D2000: 1–14, 1991
- Neely, N., J. Mills, M. Gregory, H. Richards, K. Platts & M. Bourne, **Getting the measure of your business**, Works Management, 1996
- Nijhuis, C.J. van & J.A.N.M. van Snellenberg, **Interne berichtgeving: spiegel voor de organisatie**, Kluwer Bedrijfswetenschappen (serie *Controlling in de praktijk*), Deventer, 1993
- Olve, N.G., J. Roy & M. Wetter, **Performance drivers, a practical guide to using the *balanced scorecard***, John Wiley & Sons, New York, 1999

- Otley, D., 'Management control in contemporary organizations: towards a wider framework', **Management Accounting Research**, 5: 289-299, 1994
- Schneiderman, A.M., 'Why balanced scorecards fail', **Journal of Strategic Performance Measurement**, January, 1999
- Simons, R., **Levers of control, how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1995
- Thor, C.G., **The measures of success, creating a high performing organization**, Oliver Wright Publications, Essex Junction, 1994
- Vitale, M.R., S.C. Mavrinac & M. Hauser, 'New process/financial scorecard: a strategic performance measurement system', **Planning Review**, July/August: 12-16, 1994
- Vodosek, M. & K.M. Sutcliffe, 'Overemphasis on analysis: decision-making dilemmas in the age of speed'. In: R.E. Quinn, R.M. O'Neill & L. St. Clair (eds), **Pressing problems in modern organizations (that keep us up at night)**, AMACOM, New York, 2000
- Vosselman, E.G.J., **Accounting en gedrag: zichtbare en onzichtbare effecten van management accounting**, Kluwer, Deventer, 1999
- Waal, A.A. de, **The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems**, academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam, 2002 (a)
- Waal, A.A. de, **Quest for Balance, the human element in performance management systems**, John Wiley & Sons, New York, 2002 (b)
- Wiersma, E., 'Het gebruik van niet-financiële prestatemaatstaven: een literatuuroverzicht', **Tijdschrift BedrijfsAdministratie**, 102, 1216, October: 350-355, 1998