

# Onethisch managementgedrag bestrijden met *beyond budgeting*

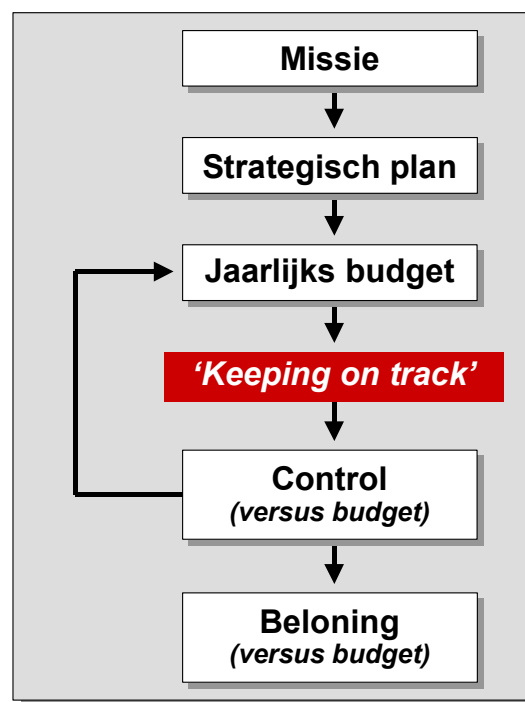
Dr. A.A. de Waal MBA <sup>i</sup>

- Gepubliceerd in Fiducie, mei 2004 -

*Steeds strakker wordende accountingregels en het vervolgen en mogelijk opsluiten van de managers die deze regels overtreden, is feitelijk het paard achter de wagen spannen. De schade is immers al aangericht. Daarnaast is het onwaarschijnlijk dat alle zich misdragende managers altijd zullen worden gepakt. Toch moet er iets gebeuren want het tempo waarin de financiële schandalen zich aaneenrijgen neemt steeds meer toe. Het is daarom beter om naar preventie te kijken: waarom gedragen managers op alle organisatieniveaus zich op de 'foute' manier, waarbij ze zowel hun eigen reputatie als die van de organisatie op het spel zetten? Vaak beginnen de problemen wanneer ambitieuze chief executive officers een specifieke winstgroei beloven aan de aandeelhoudersmarkt. Daarnaast zitten de moeilijkheden al ingebakken in de combinatie van budgettering en prestatiebeloning. Dit artikel kijkt naar een mogelijk oplossing voor de problemen: de invoering van beyond budgeting.<sup>ii</sup>*

## Wat is een budget?

*Budgetteren* is het proces waarin vaststelling van het prestatiecontract voor het komende jaar plaatsvindt. Budgetteren moet heldere operationele actieplannen opleveren die gericht zijn op het verbeteren van de kritische succesfactoren en waardestuwers van de organisatie, het efficiënt en op de juiste plekken inzetten van middelen, en het stellen van (financiële en niet-financiële) doelen voor het komende jaar (De Waal, 2002). De meeste budgetcycli hebben een frequentie van een jaar. Hoe wordt een budget ontwikkeld en waarvoor wordt het gebruikt (figuur 1)?



Figuur 1: Ontwikkeling en functies van het budget

Vanuit de missie wordt een strategisch plan gemaakt dat beschrijft waarop de organisatie zich de komende jaren gaat richten. Vanuit het strategische plan vindt de vertaling plaats naar een concreet plan voor het komende jaar: het budget. Met behulp van het budget controleert de organisatie, meestal maandelijks, of deze nog *on track* is, dat wil zeggen of de normen (*targets*) zoals neergelegd in het strategische plan en het budget wel worden gehaald. Aan het einde van het jaar vinden beoordeling en (een deel van de) beloning plaats op basis van een vergelijking van de gerealiseerde resultaten met de normen in het budget.

In het proces van planning en control heeft het budget meerdere functies. Het is een financiële vertaling van de strategie en vormt een voorspelling van de te bereiken doelen voor het komende jaar. Het normeert deze doelen en de te maken kosten voor het komende jaar, het coördineert de activiteiten en middelen om die doelen het komende jaar te halen, het dient als de basis voor delegatie en *control* en is ten slotte de basis voor de (variabele) beloning. De Beyond Budgeting Round Table (BBRT<sup>iii</sup>) definieert het budget als 'een prestatiecontract dat de organisatie met haar managers afsluit voor het komende jaar.' De organisatie mag dan ook verwachten dat managers hun gedrag afstemmen op het vervullen (en wellicht overtreffen) van dit prestatiecontract.

De bovengenoemde definitie kan als te nauw worden gezien, het budget heeft immers ook nog andere doeleinden zoals het bepalen van autorisatieniveaus, de communicatie van doelen en het voorspellen van toekomstige resultaten. Daarnaast bestaan er ook nog meerdere evaluatiestijlen waarin het budget verschillende rollen speelt (Emmanuel et al., 1998):

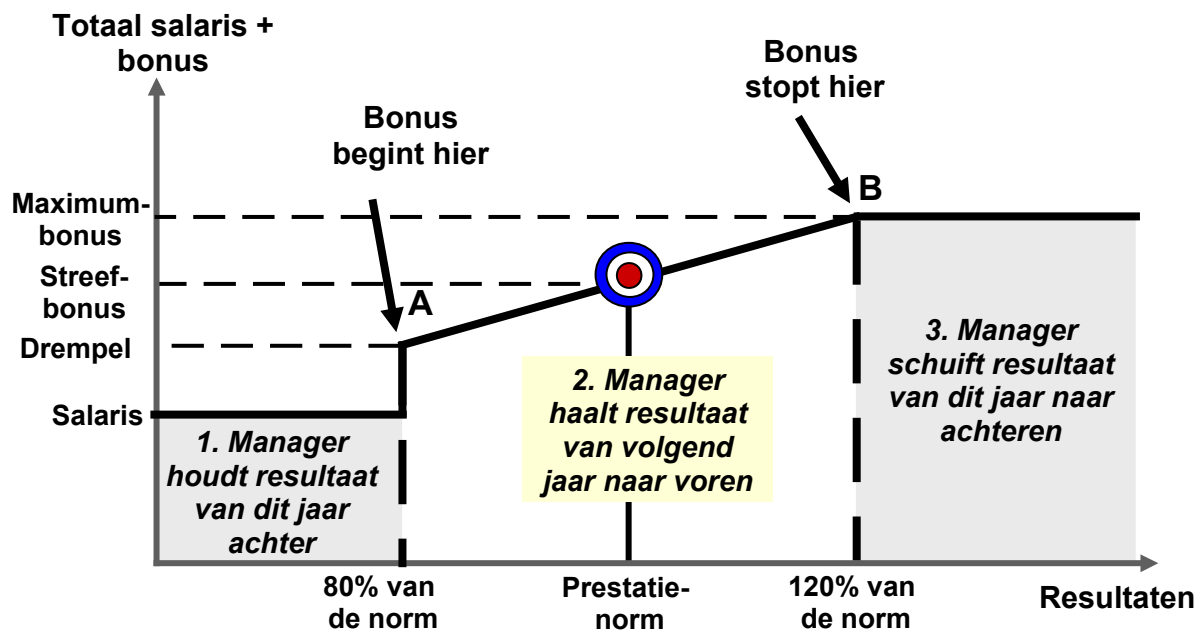
- ! *Budget-constrained style* (budgetgebonden stijl) - Managers worden strikt afgerekend op de mate waarin ze in staat zijn geweest het budget te realiseren. Als ze het budget niet hebben gehaald vindt er geen bonusuitkering plaats.
- ! *Profit-conscious style* (winstbewuste stijl) – Centraal staat het resultaat dat een manager met zijn business unit weet te realiseren. Het budget dient hierbij slechts als flexibele richtlijn.
- ! *Non-accounting style* (niet cijfermatig georiënteerde stijl) - Het budget speelt een ondergeschikte rol bij de beoordeling van de prestaties van managers. De managers zijn wellicht niet eens op de hoogte van het budget.

In de definitie die door de BBRT wordt gehanteerd, ligt de nadruk op het budget als repressiemiddel in de budgetgebonden (*budget-constrained*) stijl: de stijl waarbij managers strikt worden afgerekend op de mate waarin ze in staat geweest zijn hun budget te realiseren. Ons inziens is deze nadruk terecht want de *budget-constrained* stijl is een van de meest toegepaste stijlen in de Westerse wereld.<sup>iv</sup> De *non-accounting* stijl mag dan nu nog veel gebruikt worden binnen de non-profitsectoren, ook daar neemt de toepassing van de *budget-constrained* stijl snel toe. De *profit-conscious* stijl kan weliswaar intern binnen een business unit worden toegepast, de resultaten van die unit zullen toch door de moedermaatschappij worden afgemeten tegen een budget.

## Budgettering en prestatiebeloning

Een fundamenteel probleem van het budget als vast prestatiecontract is dat organisatielieden hun gefixeerde normen in een bepaalde vaste tijd (meestal een jaar) moeten behalen om een bonus te kunnen krijgen. Dit werkt volgens de BBRT manipulatie, oprekken van (ethische en boekhoudkundige) grenzen en soms regelrechte fraude in de hand (Gary, 2003; Krell, 2003). Dergelijk gedrag maakt dan ook onderdeel uit van de budget- en prestatiebeloningsystemen van veel organisaties (Jensen, 2001). In dit soort systeem wordt een bonus pas uitgekeerd wanneer de prestatienorm ('de drempel') is gehaald. Deze bonus stijgt vervolgens evenredig met het stijgende resultaat tot een bepaald maximum. Dit betekent dat een manager die afgerekend wordt op het halen van een vooraf gestelde norm twee dingen zal doen. Allereerst zal de manager proberen om de te stellen normen zo laag mogelijk te houden, zodat ze gemakkelijk te halen zijn. Vervolgens zal de manager, zodra de norm is vastgesteld, alles in het

werk stellen om de normen te halen, zelfs als dat schadelijk kan zijn voor de onderneming (figuur 2).



Figuur 2: Gedrag veroorzaakt door het traditionele prestatiebeloningsysteem (Jensen, 2001)

Figuur 2 laat zien dat een manager altijd zal proberen om tenminste 80% van de prestatienorm te halen. Dit is te bereiken door *of* de omzet 'naar voren te halen' door bijvoorbeeld extra korting in december te geven of een prijsverhoging op 2 januari aan te kondigen *of* de kosten naar het volgende jaar vooruit te schuiven zodat de winst nog in het lopende jaar gehaald wordt (situatie 1 in figuur 2). Als de manager echter meent dat hij niet in staat is om dit jaar de normen te halen, zal hij of zij proberen de omzet en winst in het lopende jaar zo laag mogelijk te houden door kosten van het komende jaar nog in dit jaar op te voeren. Hierdoor zal de norm het komende jaar gemakkelijker gehaald kunnen worden, en kost het de manager in het lopende jaar niets (situatie 2). Ten slotte wordt de manager, door het maximum dat gesteld is aan de bonus, niet uitgedaagd om meer dan 120% van de prestatienorm te halen omdat hij daarvoor niet extra beloond zal worden (situatie 3). Dit gedrag kan op alle niveaus binnen de organisatie voorkomen (Leaf, 2002) en zal blijven bestaan zolang de organisatie met vaste normen en daaraan gekoppelde bonussen blijft werken. Een mogelijke oplossing is het werken met relatieve en dynamische normen: normen die gesteld worden ten opzichte van de concurrentie en die kunnen variëren in de loop van het jaar, al naargelang de economische omstandigheden. Managers worden vervolgens beoordeeld op hun werkelijke prestaties ten opzichte van wat maximaal mogelijk was gezien de economische ontwikkelingen en de resultaten van de concurrentie. De manager heeft dan geen reden meer om omzet of kosten door te schuiven naar volgende jaren.

### Budgettering en fraude

Bovenstaande problemen worden nog verergerd wanneer de chief executive officer (CEO) aan investeerders belooft dat de organisatie volgend jaar een specifiek percentage aan omzet- en winstgroei zal laten zien. Maar wanneer gedurende dat jaar blijkt dat het beloofde percentage niet haalbaar is, zijn de consequenties over het algemeen zwaar: de aandelenkoers gaat omlaag, de reputatie van de CEO krijgt een deuk, de waarde van de CEO's aandelenopties daalt, en de managers kunnen fluiten naar hun bonus. Onder deze druk van falen is de stap naar onethisch gedrag en zelfs fraude makkelijk(er) gezet. Het probleem hiervan is dat, zodra de organisatie op deze tredmolen is gestapt, het nagenoeg onmogelijk is er weer vanaf te

stappen. De verleiding is te groot, en de dwang te sterk, om groei te blijven beloven en om vervolgens de cijfers dusdanig te manipuleren dat de beloftes worden nagekomen. Aangezien het prestatiecontract dat de CEO heeft afgesloten met de aandelenmarkt wordt onderbouwd door een piramide van soortgelijk prestatiecontracten tussen managers op verschillende organisatieniveaus, zal het disfunctionele en onethische gedrag zich als een lopend vuurtje door de gehele organisatie verspreiden.

Dit is al langere tijd aan de gang. Hoewel veel mensen zijn opgeschrikt door de schandalen bij Enron, WorldCom, Ahold en Parmalat, waren er begin jaren negentig van de vorige eeuw een aantal soortgelijke gevallen. Gillette werd betrappt op het zogenaamde 'trade loading', het volstoppen van de distributiekanaalen aan het einde van elk kwartaal om de verkoopcijfers kunstmatig te verhogen. Coca-cola gebruikte de winsten op de verkoop van haar bottelaars om de inkomsten te egaliseren. Citicorp negeerde bepaalde buitengewone lasten bij het presenteren van de groeicijfers. Ook Europese bedrijven als Marconi en het toenmalige SwissAir deden soortgelijke dingen (Player, 2003). Blijkbaar hebben we toen niets geleerd want in dit decennium lijken de fraudegevallen alleen maar groter te worden. Steeds weer zien we organisaties agressieve normen stellen om vervolgens managers onder zware druk te zetten die normen te halen. De uitkomst blijkt niet het recept voor exceptionele prestaties te zijn (of de markt moet per ongeluk net flink groeien) maar een enorme worsteling aan het einde van elk kwartaal en jaar om manieren te vinden (goedschiks of – vaker - kwaadschiks) de beloofde resultaten te behalen. Met als logische consequentie stijgende stressniveaus en een dalende moraal bij managers.

### **Een betere manier**

Is het voor het bereiken van goede resultaten echt nodig dat vaste prestatiecontracten moeten worden afgesloten tussen managers op de verschillende organisatieniveaus? Of is er een ander manier waarop dezelfde, of liefst nog betere, prestaties kunnen worden behaald, zonder dat hele hordes van managers (en niet te vergeten accountants) hun goed naam en gezond verstand op het spel hoeven te zetten? Sinds 1998 zoekt de BBRT naar een antwoord op deze vraag, een antwoord dat onder meer het probleem van de disfunctionele relatie 'vast prestatiecontract – prestatiebeloning' moet oplossen. Na onderzoek te hebben gedaan bij een aantal organisaties die het jaarlijkse budget en de vaste normen daarin geheel of gedeeltelijk hadden afgeschaft, kwam de BBRT tot de conclusie dat het in de praktijk mogelijk is het vaste prestatiecontract in zijn totaliteit af te schaffen. Om organisaties een hulpmiddel hiertoe aan te reiken, ontwikkelde de BBRT een speciaal managementmodel: het beyond-budgetingmodel. Kern in dit model is dat managers niet langer worden beoordeeld op basis van een *vast* prestatiecontract maar dat dit gebeurt op basis van een *flexibel* prestatiecontract. Die flexibiliteit komt tot uiting door het gebruik van relatieve en dynamische normen die gedurende het jaar hoger of lager kunnen worden, al naar gelang de prestaties van de concurrentie en de ontwikkeling van de markt. Daarbij worden voortschrijdende prognoses (*rolling forecasts*) toegepast die zes kwartalen vooruit kijken naar de ontwikkelingen en de ingeschatte consequenties daarvan voor de organisatie. Managers worden vervolgens aan het einde van het jaar achteraf beoordeeld op hun prestaties ten opzichte van wat maximaal mogelijk was. Omdat de initiële normen worden gesteld ten opzichte van benchmarkcijfers van de concurrentie, bestaat er een sterke neiging om die resultaten te overtreffen waardoor maximalisatie van de prestaties plaatsvindt.

Het beyond-budgetingmodel stelt dat organisaties moeten veranderen van een organisatie met top-down control naar een organisatie met bottom-up *empowerment*. Voor veel organisaties is dit de beste manier om zich aan te passen aan de snel veranderende wereld van het informatietijdperk. Het gebruik van voortschrijdende prognoses en de beschikking over actuele informatie zorgt ervoor dat organisaties sneller kunnen reageren op veranderende markt-omstandigheden. Managers stellen de kortetermijnprognose op en worden op juistheid van

deze voorspelling beoordeeld. Zowel het niet behalen als het overtreffen van de prognose wordt in principe gezien als een prestatie die verbeterd kan worden, omdat in beide gevallen de manager de markt blijkbaar niet goed heeft 'gelezen'. De zelfsturende teams richten zich rechtstreeks op de klant en de markt, waardoor ze direct de juiste beslissingen kunnen nemen en zo snel kunnen reageren op ontwikkelingen. Omdat deze teams worden beoordeeld op het resultaat ten opzichte van wat behaald had kunnen worden, blijven mensen gemotiveerd om continu het beste resultaat te behalen. Daarnaast wordt er —door te werken met kleine, zelfsturende teams— een meer ondernemende cultuur gecreëerd, waarin de beste mensen behouden blijven en deze gestimuleerd worden om creatief te zijn en bestaande processen steeds beter uit te voeren. Omdat budgetten niet vooraf aan de teams worden gealloceerd, wordt alleen geld besteedt aan die plannen die passen binnen de strategie van de organisatie. Dit zorgt voor efficiënte operationele processen en projecten, waarbij goed gelet wordt op de kosten.

Het beyond-budgetingmodel bestaat uit twaalf principes (Hope & Fraser, 2003). De eerste zes principes betreffen het tot stand brengen van een flexibele organisatiestructuur waarin bevoegdheden worden gedelegeerd naar de medewerkers die direct contact hebben met klanten. De principes zeven tot en met twaalf betreffen het ontwerpen van een managementproces dat hierop is aangepast. De twaalf principes worden hierna uitgelegd.

### Flexibele organisatiestructuur

1. *Zelfsturende eenheden (self-governance framework)* - Decentraliseer de hiërarchische organisatiestructuur naar zelfsturende eenheden. Gebruik geen centraal besturingsstelsel met veel regels en procedures. Geef managers de bevoegdheid om hun eigen 'onderneming' te runnen. Gebruik de hiërarchische structuur alleen bij besluiten die voor alle eenheden van invloed zijn. Omdat de zelfsturende eenheden klein zijn, is de organisatie flexibeler en minder gecompliceerd en zullen de exploitatiekosten dalen.
2. *Handelingsvrijheid (empowered managers)* - Geef organisatieleden de vrijheid en mogelijkheid om te handelen naar eigen inzicht. Pas geen strakke controle toe waardoor mensen beperkt worden in hun bewegingsvrijheid. De managers in de zelfsturende teams dienen naar eigen inzicht te kunnen handelen binnen de normen, waarden en strategische grenzen zoals gesteld door de organisatie. Ze zijn verantwoordelijk voor doelen op middellange termijn en kunnen zelf beslissen op welke manier ze die doelen het beste kunnen bereiken.
3. *Resultaatverantwoordelijkheid (accountability for outcomes)* - Maak mensen verantwoordelijk voor het behalen van competitieve resultaten, niet voor het halen van vastgestelde normen per afdeling of functie. Beoordeel managers achteraf op wat ze hebben behaald en in vergelijking met wat behaald had kunnen worden. Bepaal niet vooraf wat het resultaat zou moeten zijn, want dan zouden organisatieleden naar dat resultaat toe kunnen rekenen.
4. *Netwerkorganisatie (network organization)* - Richt de organisatie zodanig in dat de zelfsturende eenheden onafhankelijke, klantgerichte units vormen. Het is van belang dat alle zelfsturende eenheden zich op de markt richten en op het leveren van waarde aan klanten. Op deze manier kunnen ze flexibel insprijngen op veranderende wensen van de klant of plotselinge kansen en bedreigingen in de markt.
5. *Marktgerichte coördinatie (market coordination)* – Bepaal op basis van vragen en behoeften van de externe markt (de klanten en potentiële klanten) de inrichting en organisatie van processen en activiteiten van de organisatie en van de verschillende zelfsturende eenheden. Dit betekent dat de markt leidend is en niet de traditionele hiërarchische centrale planning, budgetten en *controls*. De ondersteunende centrale activiteiten (zoals personeels- en ICT-diensten) worden met behulp van *service-level agreements* tussen de zelfsturende eenheden afgesproken (interne markt). De zelfsturende eenheid kan zelf bepalen hoeveel ondersteunende diensten het wil afnemen; de centrale ondersteunende eenheden worden uitgedaagd om deze diensten zo efficiënt mogelijk te leveren.
6. *Coachend leiderschap (supportive leadership)* – Daag organisatieleden uit en begeleid (*coach*) hen daarbij. Vermijd bevelen. De managers in de zelfsturende eenheden moeten risico's kunnen nemen en fouten kunnen maken, zonder er direct op 'afgerekend' te worden. Seniormanagers treden op als mentoren en zorgen voor de benodigde afstemming met en tussen de afdelingsmanagers.

### Adaptief managementproces

7. *Relatieve normen (relative targets)* - Versla de concurrentie, niet het budget. Richt de strategie op het verslaan van concurrenten en de markt en bepaal de te behalen normen ten opzichte van de concurrentie en de markt. Betrek managers bij het bepalen van normen; dit werkt sterk motiverend. Werk de normen continu bij op basis van prestaties en ontwikkelingen van concurrenten en de markt.
8. *Continue strategieontwikkeling (adaptive strategies)* - Maak het strategieproces een continu en bottom-up proces, niet een top-down jaarlijks proces. Het ontwikkelen van een strategie gebeurt meestal eenmaal per jaar. Maar veranderende marktomstandigheden kunnen ervoor zorgen dat de strategie gedurende het jaar al niet meer actueel is. Het is daarom belangrijk de strategie voortdurend aan te passen aan de omgeving, op basis van signalen en input van 'onderuit' de organisatie.
9. *Vooruitkijkende systemen (anticipatory systems)* - Gebruik vooruitkijkende systemen. Maak geen kortetermijncorrecties om binnen het budget te blijven, maar maak elke periode een overzicht van de belangrijkste financiële en niet-financiële indicatoren. Maak vervolgens voor deze indicatoren voortschrijdende prognoses die voorbij het financiële jaareinde kijken. De prognoses moeten losstaan van het beloningssysteem, zodat het onafhankelijke voorspellingen kunnen zijn. Het seniormanagement ondersteunt de managers van de zelfsturende eenheden bij het bepalen en formuleren van de acties naar aanleiding van de prognoses.
10. *Vraaggestuurde toewijzing van middelen (resources on demand)* - Alloceer resources daar waar ze nodig zijn, niet op basis van het jaarlijkse budget. Laat zelfsturende eenheden zelf de hoeveelheid middelen bepalen die nodig is om aan de marktbehoeften te kunnen voldoen en laat ze ondernemingsplannen maken op basis waarvan seniormanagement de middelen alloceert. De hoeveelheid middelen die de eenheden gebruiken kan dus verschillen gedurende het jaar. Er is geen sprake van vaste budgetten die elk jaar opgemaakt 'moeten' worden omdat anders volgende jaar het budget lager zal zijn.
11. *Snelle informatievoorziening (fast, distributed controls)* - Zorg dat informatie snel beschikbaar is, in hoofdlijnen is aangegeven, en voor iedereen toegankelijk is. Verspreid niet onnodig veel details. Kijk niet alleen naar terugkijkende indicatoren (*feedback*), maar ook naar vooruitkijkende indicatoren (*feed forward*). Gebruik een brede set van prestatie-indicatoren om de resultaten van de zelfsturende eenheden te vergelijken met de doelen, andere eenheden binnen de organisatie en de concurrentie. Het seniormanagement kijkt in hoeverre de zelfregulatie van de zelfsturende teams werkt en of dit bijsturing vereist.
12. *Competitiegelerateerde teambeloning (relative team rewards)* - Baseer de beloningen op de competitieve resultaten van het totale bedrijf en de klantgerichte units. Gebruik geen beloningsstructuur op basis van vooraf bepaalde normen, maar baseer de beloning op de relatieve prestatie ten opzichte van bepaalde concurrenten. Doordat de beloning gebaseerd is op een combinatie van individuele beloning en groepsbeloning, wordt het groepsgevoel gestimuleerd.

## Effecten van beyond budgeting

Dat de belangstelling voor het beyond-budgetingmodel groeiende is, is te zien aan het toenemende aantal organisaties dat sinds 1998 is overgegaan tot gehele of gedeeltelijke invoering van het model. Voorbeelden zijn: Ahlsell, Beckers, Borealis, Bulmers, Coors Brewers UK, Deutsche Bank, IKEA, Leyland Trucks, Philips, Rhodia, Sight Savers International en Unilever UK. Deze organisaties noemen als voordelen van beyond budgeting: lagere kosten (van zowel de managementprocessen als de organisatiestructuur), hogere handelingsnelheid en grotere betrokkenheid van medewerkers. Een sprekend voorbeeld is Svenska Handelsbanken dat sinds 1970 voortdurend bezig geweest is met het invoeren en verfijnen van wat nu de beyond-budgetingprincipes worden genoemd. Sinds de midden jaren zeventig presteert Svenska beter dan al haar concurrenten op nagenoeg elk denkbare prestatie-indicator, zoals return on equity, total shareholder return, earnings per share, cost-to-income ratio, en klanttevredenheid.

Een interessante vraag is hoe als beyond-budgetingorganisatie om te gaan met de *investment community* (analisten, investeerders, banken). Veel managers zijn vooral bang voor de reactie

van de analisten, wat zullen die zeggen wanneer de organisatie geen vaste winstverwachtingen meer afgeeft? Het antwoord is dat de analisten niet langer de belofte van de CEO als een standvastige basis (maar, zoals we gezien hebben, in werkelijkheid meer een basis van drijfzand) voor hun prestatie-inschattingen van de organisatie meer zullen (kunnen) nemen. De analisten moeten zelf de cijfers voor de prestatie-inschattingen gaan berekenen en bepalen, wat hen dwingt zich echt te verdiepen in de organisaties onder hun 'hoede'. Het gesprek tussen de CEO en de analisten zal daardoor merkbaar aan kwaliteit winnen. Er zijn al een aantal CEOs, zowel in Amerika, Engeland als Nederland, die niet langer (vaste) winstverwachtingen afgeven. Zo gaf Barry Diller, CEO van USA Networks, aan dat hij niet langer onderdeel wilde zijn van een proces dat hij een 'kabuki dans' (AdW: Japans volkstoneel) noemde. Ceo Jim Kilts weigerde zich, na de overname van Gillette, te laten dwingen om voorspellingen te doen (Player, 2003). Analisten worden tegenwoordig in toenemende mate uitgenodigd om organisaties te bezoeken waar managers bepaalde strategische informatie met ze bespreken. Op basis hiervan kunnen ze vervolgens hun verwachtingen samenstellen.

### Tot slot

Veel van de organisaties die de BBRT onderzocht heeft, zeggen dat het doorbreken van het schadelijke 'bonusgedrag' een belangrijk voordeel van beyond budgeting is. De vraag is in hoeverre dit bonusgedrag ook voorkomt bij Nederlandse organisaties. In Nederland wordt het budget namelijk vaak gebruikt om te bepalen hoeveel personeel en materieel ingezet kan worden en om de kosten te beheersen. De discussie die momenteel binnen Nederland gaande is over prestatiebeloning en de relatie met prestatie management en budget (De Waal, 2003), en niet te vergeten de Nederlandse financiële schandalen, zijn een indicatie dat een dergelijk bonusgedrag hier inderdaad voorkomt en dat beyond budgeting een reële optie moet vormen voor Nederlandse organisaties. Het invoeren van de twaalf beyond-budgeting principes, en vooral het vervangen van vaste door relatieve en dynamische normen, zal niet alle onethische praktijken uit kunnen roeien, maar het zal zeker veel van de onderliggende oorzaken verwijderen (McGee, 2003).

### Referenties

- Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant (1998), *Accounting for management control*, Thomson
- Gary, L. (2003), *Why budgeting kills your company*, HBS Working Knowledge
- Hope, J. & R. Fraser (2003), *Beyond budgeting, how managers can break free from the annual performance trap*, Harvard Business Press
- Jensen, M. (2001), *Paying people to lie: the truth about the budgeting process*, Harvard Business School Working Paper 01-072
- Krell, E. (2003), *The case against budgeting*, Business Finance, July
- Leaf, C. (2002), *Temptation is all around us*, Fortune Magazine, november
- McGee, S. (2003), *Breaking free from budgets*, Inc., October
- Player, S. (2003), *Ensure Ethical Reporting and Better Corporate Governance, Attack the Causes, Beyond Budgeting Round Table USA*
- Waal, A.A. de (2002), *Minder is meer, competitief voordeel door beyond budgeting*, Holland Business Publications
- Waal, A.A. de (2003), *Prestatiebeloning, wat is het en werkt het?*, Kwaliteit in Praktijk, katern C1-5, september, Kluwer

<sup>i</sup> André de Waal is zelfstandig adviseur, associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en docent Management Accounting aan de postdoc controllersopleidingen van de Universiteit van Amsterdam en de Erasmus Universiteit. Hij is lid van de *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), een Britse organisatie die alternatieven voor het budgetteringsproces onderzoekt. Zijn website: [www.andredewaal.nl](http://www.andredewaal.nl). Begin 2004 publiceerde André, samen met Eelco Bilstra en Pascale Ottens, in de reeks *Controlling in de Praktijk: Beyond Budgeting, het praktische alternatief voor budgetteren* (Kluwer, no. 62)

<sup>ii</sup> De auteur dankt Steve Player voor de eerste opzet en versie van dit artikel.

<sup>iii</sup> De Beyond Budgeting Round Table is een internationaal not-for-profit managementresearch consortium, bestaande uit vertegenwoordigers van profitorganisaties, non-profitorganisaties en de academische wereld

<sup>iv</sup> Zie de resultaten van een wereldwijd onderzoek van Answerthink naar het gebruik van het budget binnen grote organisaties ([www.answerthink.com/news\\_and\\_events/press\\_release\\_1999](http://www.answerthink.com/news_and_events/press_release_1999))