

Hoe is de kwaliteit van Nederlandse prestatimanagementsystemen?

- Dr. André A. de Waal MBA en Peter Geelen RE -

Een kwalitatief goed prestatimanagementsysteem helpt organisaties om zowel financieel als niet-financieel beter te presteren. Daarom zijn veel organisaties in het laatste decennium overgegaan tot het verbeteren van hun huidige systeem of het implementeren van een nieuw systeem. In dit artikel wordt, op basis van een enquête, bekeken in hoeverre al deze activiteit daadwerkelijk heeft geleid tot betere prestatimanagementsystemen en beter presterende organisaties.

Het belang van prestatimanagement

Steeds meer studies tonen aan dat prestatimanagement positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie: prestatimanagement-gedreven organisaties presteren zowel financieel als niet-financieel beter dan minder prestatimanagement-gedreven organisaties. De verklaring hiervoor is dat prestatimanagement de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie, en bovendien helpt om de individuele manager en medewerker te laten zien hoe ze zelf (kunnen) bijdragen aan het behalen van die doelstellingen. Een kwalitatief goed prestatimanagementsysteem ondersteunt management bij het vaststellen van ambitieuze doelen en normen, en bij het meten, volgen en beheersen van de prestaties van de organisatie door het voortdurend beschikbaar stellen van actuele, relevante prestatie-informatie. De conclusie van de onderzoeken is dat door het gebruiken van een kwalitatief goed prestatimanagementsysteem organisaties competitief voordeel kunnen behalen en behouden (De Waal, 2001).

Echter, keer op keer blijkt uit onderzoeken dat het doorsnee prestatimanagementsysteem van matige kwaliteit is, ondanks alle aandacht de laatste jaren voor concepten zoals de *balanced scorecard* en *value based management*. Dit zou betekenen dat veel organisaties minder goed presteren dan mogelijk is, doordat ze onvoldoende in staat zijn hun prestatimanagementsysteem te verbeteren. Hoe

■
is het dan gesteld met de kwaliteit van prestatimanagementsystemen in Nederlandse organisaties? Zijn deze van *world-class* niveau of schort er nog wel iets aan?

Om hierin een inzicht te krijgen werd door deelnemers aan het seminar *Competitief voordeel door world-class prestatimanagement* (Atos Origin en Holland Consulting Group, februari 2002) een vragenlijst ingevuld. De deelnemers werd gevraagd het prestatimanagementsysteem in hun organisatie te beoordelen op verschillende kwaliteitsaspecten. In totaal werden door 43 deelnemers 22 vragenlijsten ingevuld, wat een hoge response-rate van 51% geeft. Van de organisaties kwamen er 70% uit de profitsector en 30% uit de non-profitsector. Wat dit onderzoek interessant maakt is dat het grootste gedeelte van de deelnemers afkomstig was uit hoger management, een doelgroep die notoir moeilijk te enquêteren is. Hoewel de onderzoekspopulatie

in dit onderzoek niet groot is en daardoor niet representatief kan zijn voor alle Nederlandse organisaties, geeft het wel een kwalitatieve indruk van hoe *hoger* management

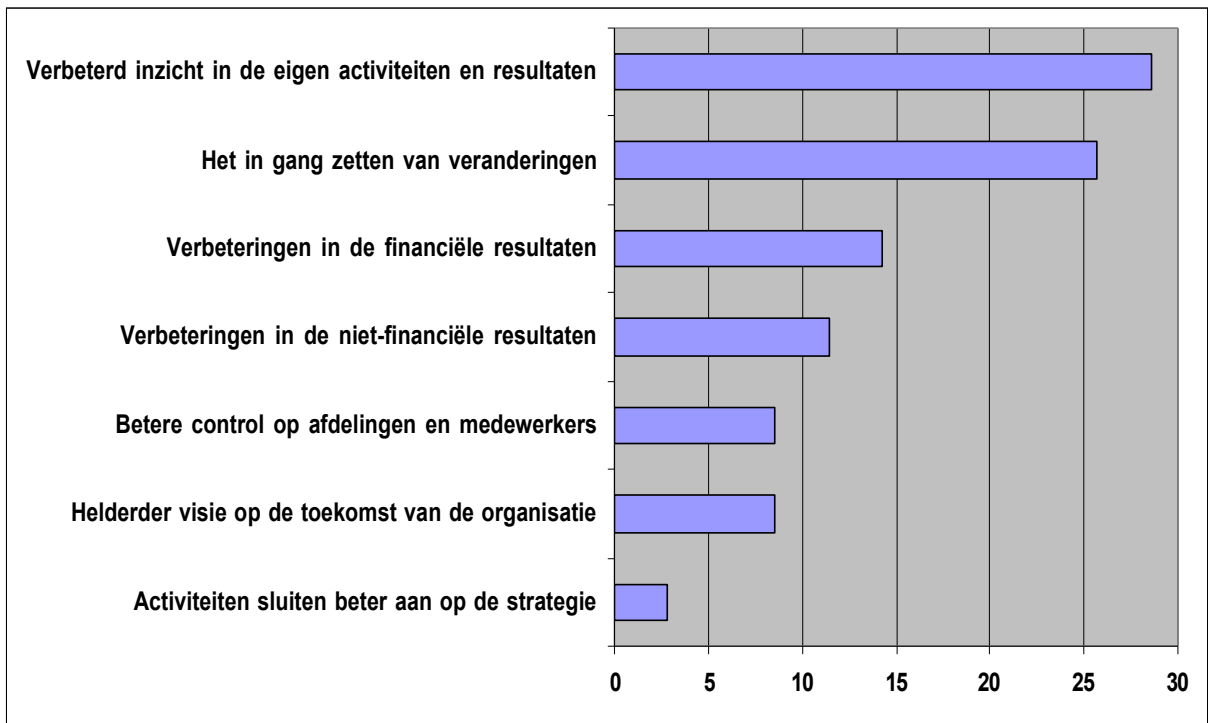
tegen het prestatie-managementsysteem in hun organisatie aankijkt. In dit artikel bespreken we de meest interessante resultaten van de vragenlijst en brengen deze in relatie met eerdere onderzoeken.

Kwaliteit van het prestatie-managementsysteem

Het goede nieuws is dat nagenoeg alle deelnemers het prestatie-managementsysteem belangrijk tot zeer belangrijk vonden voor het bereiken van goede organisatieresultaten. Op zichzelf is dit resultaat niet zo verwonderlijk omdat verwacht mocht worden dat de deelnemers aan het seminar geïnteresseerd zouden zijn in de materie van prestatie-management, anders waren ze immers niet gekomen! Het slechte nieuws is dat de deelnemers niet overmatig enthousiast waren over de kwaliteit van hun systeem: 57% van hen was matig tot niet tevreden daarover.

Als redenen voor de matige tevredenheid werden genoemd: onvoldoende aansluiting van het systeem bij wat managers nodig hebben, onvoldoende draagvlak voor het systeem in de organisatie, het systeem bevatte onvoldoende sturingsinformatie, het systeem in hun organisatie hen voldoende informatie over het financiële en operationele reilen en zeilen van de organisatie verschaft achterstallig onderhoud van het systeem, door groei en herstructurering van de organisatie is er chaos in de meetsystemen ontstaan, en er werd sowieso nauwelijks gemeten in de organisatie. Opvallend is dat grote organisaties (meer dan 5000 werknemers) duidelijk ontevredener zijn dan de kleinere organisaties. Het feit dat prestatie-managementsystemen belangrijker worden naarmate de omvang van de organisatie toeneemt, is zeer waarschijnlijk hiervoor de belangrijkste reden.

De meeste organisaties vinden dat ze tot nu toe onvoldoende profijt heeft gehad van hun systeem. Bij de organisaties waar wel sprake was van verbetering van de resultaten bleek dit vooral tot uiting te komen in een beter inzicht in de eigen organisatie en resultaten, en het op basis van dit verkregen inzicht in gang zetten van veranderingen en verbeteringen (figuur 1).



Figuur 1: Verbeteringen, gestimuleerd door het prestatimanagementsysteem

In een recent onderzoek (Mandour, 2001) beantwoordden honderd mensen (vooral middelmanagers) een online vragenlijst over de kwaliteit van het prestatimanagementsysteem, en met name het gebruik van de *balanced scorecard*, binnen hun organisatie. Uit dit onderzoek bleek dat de meest voorkomende resultaten van een scorecard-implementatie een verbeterd inzicht in de eigen activiteiten en resultaten en het in gang zetten van veranderingen waren. Ook de andere verbeteringen in figuur 1 kwamen in dit onderzoek terug.

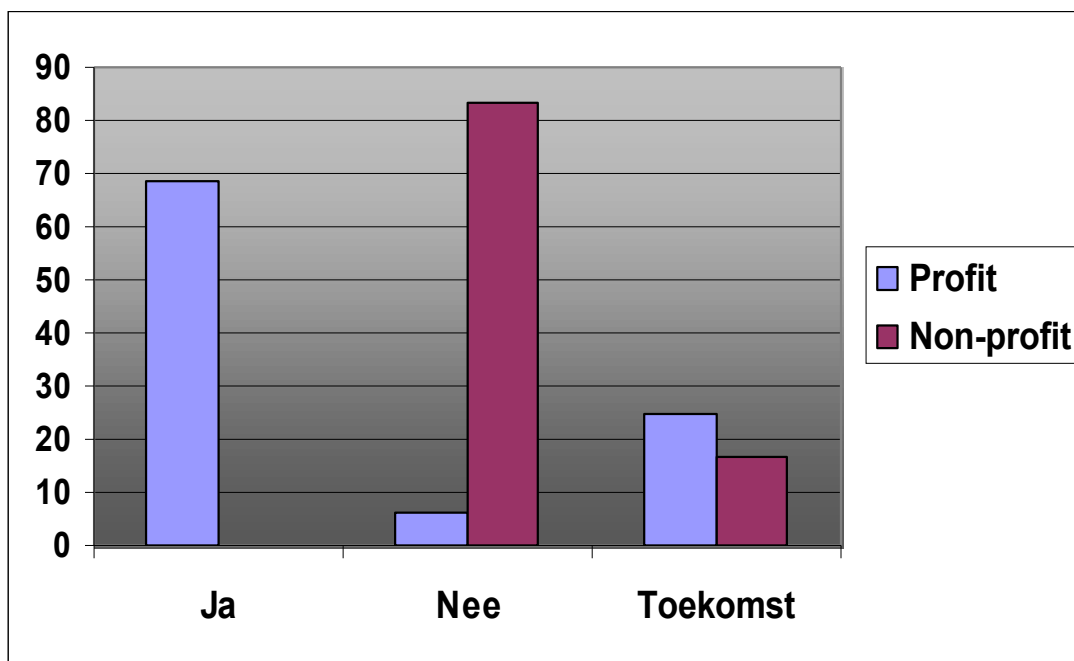
Prestatiegedrevenheid

Een goed prestatimanagementsysteem heeft een dusdanige structuur dat deze prestatiegericht gedrag van managers en medewerkers bevordert. Beide elementen verdienen alle aandacht om het succes van de organisatie te verzekeren. In de vragenlijst werd naar beide aspecten gevraagd.

Structuur

Dat het gedachtegoed van de *balanced scorecard*, waarin gepleit wordt voor een balans van financiële en niet-financiële informatie, opgang heeft gedaan blijkt uit het feit dat in het onderzoek de meerderheid van de organisaties aangeeft te beschikken over een gebalanceerd prestatimanagementsysteem waarin daadwerkelijk beide soorten informatie te vinden is. Het resultaat dat in veel vroegere onderzoeken werd gevonden, namelijk dat

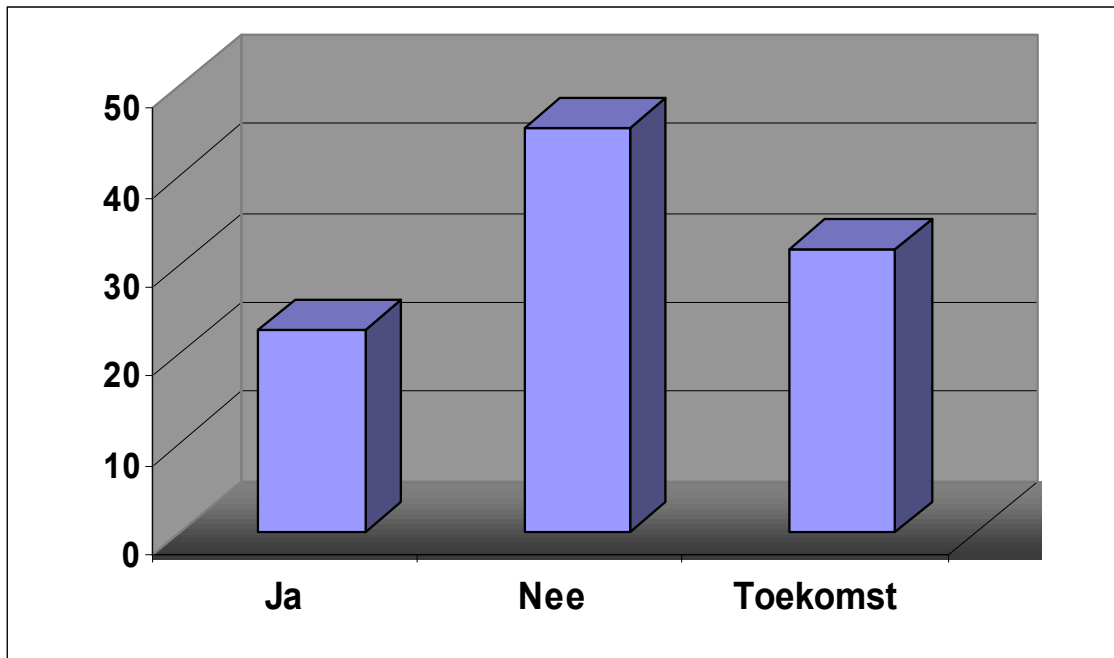
systemen voornamelijk financiële gegevens bevatten, gaat niet langer op. De *balanced scorecard* blijkt overigens voornamelijk in de profitsector ingeburgerd te zijn (figuur 2).



*Figuur 2: Gebruik van de balanced scorecard
(Ja: aanwezig; Nee: niet aanwezig; Toekomst: niet aanwezig, maar wel van plan in te voeren)*

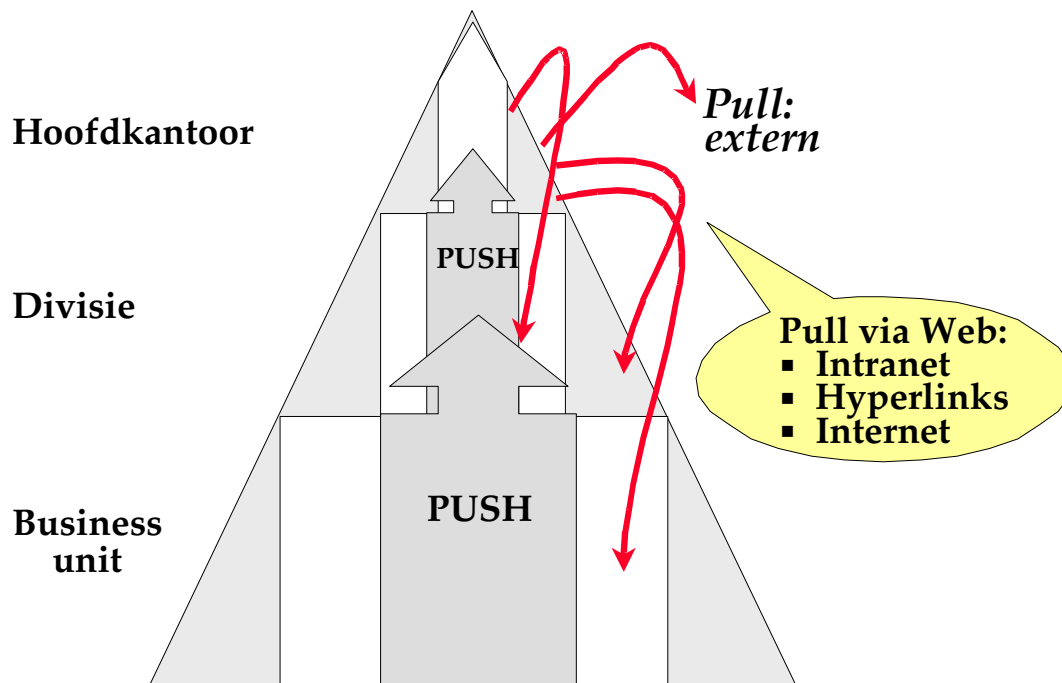
Uit het eerder aangehaalde onderzoek van Mandour (2001) bleek dat bijna een kwart van de respondenten aangeeft weinig tot geen kennis te hebben van de balanced scorecard. Het kan zijn dat deze respondenten zich vooral bevinden in non-profit organisaties, wat zou kunnen verklaren waarom deze organisaties (nog) geen scorecard hebben. Aan de andere kant kan het zijn dat de complexiteit van prestatie management in overheidsorganisaties en non-profit organisaties, met name het meten van effecten en gevolgen in de samenleving van het handelen van deze organisaties, te complex zijn om te 'vangen' in de vier perspectieven van de balanced scorecard. Uit eerder onderzoek is gebleken dat over het algemeen de overheid op het gebied van prestatie management nog achterligt bij de profitsector, maar dat er hard aan verbetering wordt gewerkt. Het zal zeer interessant zijn om te zien welke effecten deze verbeteringsprojecten, zoals de Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoordings-operatie in de Rijksoverheid, zullen hebben op de toepassing van de scorecard in deze sector.

Met de toenemende complexiteit van organisaties en hun informatievoorziening wordt een goede informatietechnologische (IT) ondersteuning van het prestatie managementsysteem steeds belangrijker. Echter, uit de antwoorden gegeven op de vragenlijst blijkt dat zogenoemde Executive Informatie Systemen, IT-systemen die op gebruikersvriendelijke manier prestatie-informatie uit onderliggende datasystemen beschikbaar stellen aan managers, nog maar weinig toegepast worden in de onderzochte organisaties (figuur 3) en dat daarbij nog eens 75% van de gebruikers maar matig tevreden zijn met die systemen.



*Figuur 3: Toepassing van Executive Informatie Systemen
(Ja: aanwezig; : niet aanwezig; Toekomst: niet aanwezig, maar wel van plan in te voeren)*

Organisaties zullen op korte termijn toch aandacht aan dit punt moeten schenken omdat recente ontwikkelingen in IT-managementhulpmiddelen, zoals *management cockpits*, *business intelligence systemen*, *balanced scorecard systemen* en *executive portals*, hoger management een steeds actiever rol in het zelf verwerven en gebruiken van prestatie-informatie geven (Pijpers et al, 2002) Daarnaast kan een steeds groter deel van de prestatie-informatie alleen nog maar efficiënt en tijdig verspreid worden via ICT-middelen. Een goed voorbeeld is de toenemende populariteit van het managementweb (figuur 4) waarin elk managementniveau haar eigen set van periodieke gestandaardiseerde managementinformatie bepaalt (Geelen en De Waal, 2001).



Figuur 4: Opzet van het managementweb

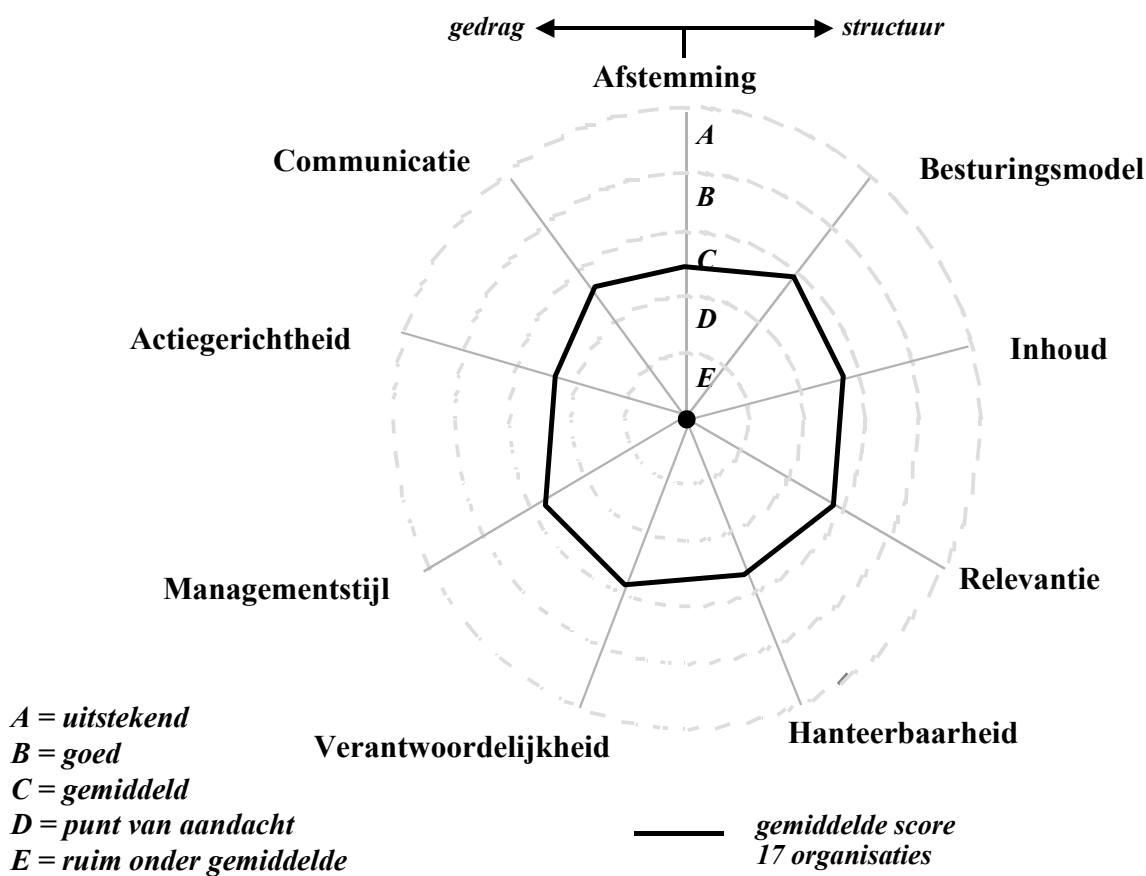
De periodieke gestandaardiseerde managementinformatie bestaat uit data die dit managementniveau van alle lager gelegen managementniveaus, die aan dit niveau rapporteren, wil ontvangen. Voorbeelden zijn financiële kengetallen en *balanced scorecards*. Deze data kan verschillen per niveau (in figuur 4). De overige managementinformatie is niet gestandaardiseerd en bestaat uit informatie-items die specifiek op het eigen managementniveau worden gegenereerd. Voorbeelden zijn prestatie-indicatoren die specifiek voor dat niveau zijn (). Het hoogste managementniveau vraagt elke periode van elk managementniveau een beperkte set van gestandaardiseerde, voornamelijk financiële, informatie op, om daarmee de winst- en verliesrekening en balans van de organisatie samen te kunnen stellen (*push-informatie*). Deze informatie wordt periodiek en op efficiënte wijze verzameld en geconsolideerd. De data-items zijn volledig geüniformeerd door de gehele organisatie heen. Voorbeeld is een uniform rekeningschema, dat uit niet te veel rekeningnummers bestaat (). Ten slotte kan elk managementniveau, op ad hoc basis, zelfstandig zowel managementinformatie als niet-gestandaardiseerde informatie van de lagere managementniveaus benaderen, bekijken en ophalen (*pull-informatie*). Deze informatie wordt gehaald uit lokale systemen of uit externe bestanden ().

Gedrag

Pijpers et al (2002) merken op dat “goed ICT-gebruik niet alleen een kwestie is van vaardigheden aanleren, maar bovenal een kwestie van het ontwikkelen van een juist informatiegedrag.” Dit geldt in breder verband ook voor het gedrag rondom prestatie management. Veel praktijkervaringen wijzen erop dat met een prestatie managementsysteem alleen de organisatie nog niet zeker is van betere prestaties. Immers, er kan veel gemeten en gerapporteerd worden maar als men zich niet inzet daadwerkelijk iets te doen met die gegevens is de waarde daarvan uiteindelijk nihil. Evenzo zal de goede wil van managers en medewerkers tot weinig leiden als ze prestatie-informatie ontvangen die niet aansluit bij de strategie van de onderneming of die onbetrouwbaar of veel te laat is. In de vragenlijst werd gevraagd naar hoe prestatiegedreven en actiegericht organisaties zijn. De meerderheid van de respondenten

waren van mening dat hun medewerkers redelijk tot sterk prestatiegedreven en actiegericht zijn.

Deze resultaten positiever te zijn dan uit een recent onderzoek naar de prestatiegedrevenheid van Nederlandse organisaties bleek (Ardon en De Waal, 2002). In dat onderzoek werden managers uit zeventien organisaties gevraagd hun eigen organisaties te beoordelen op vier aspecten met betrekking tot structuur en systeem (duidelijk besturingsmodel, kwalitatief goede inhoud van het systeem, relevantie van de prestatie-informatie en hanteerbaarheid van het systeem), vier aspecten met betrekking tot gedrag (verantwoordelijkheidsgevoel van managers, aanwezige managementstijl, actiegerichtheid en communicatie over prestatie-informatie) en een aspect dat specifiek naar de afstemming tussen systeem en gedrag kijkt. De resultaten van het onderzoek zijn opgenomen in een zogenoemd prestatie-management-radardiagram (figuur 5).

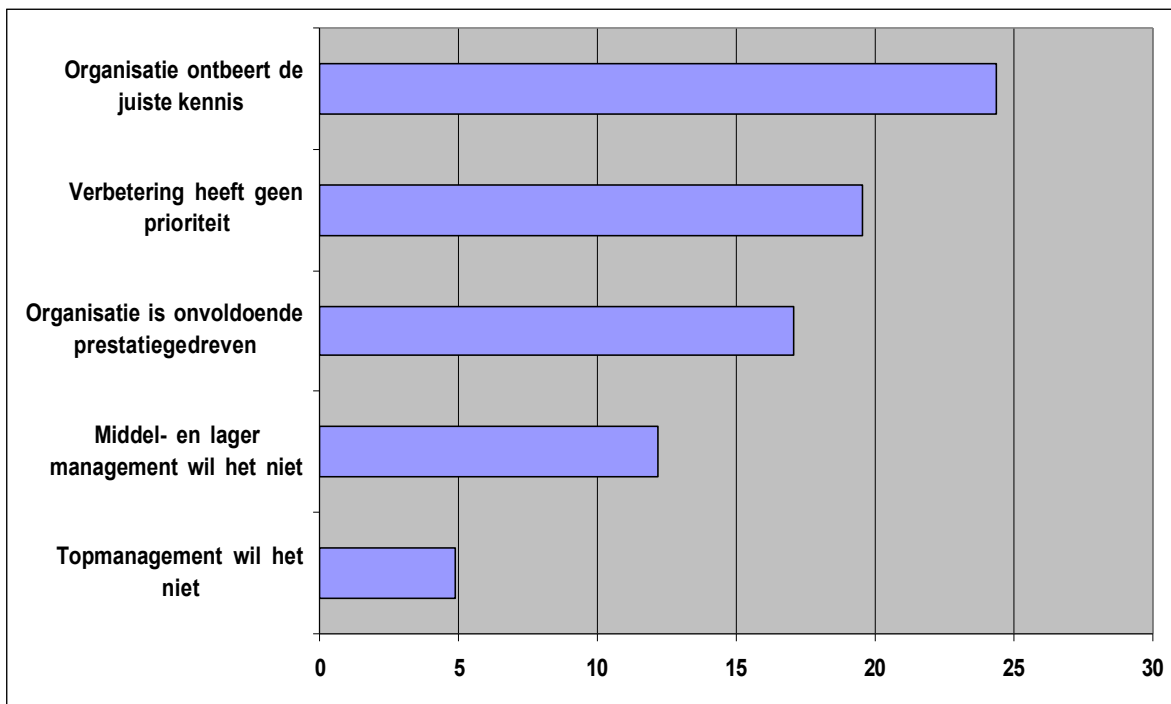


Figuur 5: Prestatiemanagement-radardiagram met de gemiddelde resultaten voor 17 Nederlandse organisaties

In het radardiagram is te zien dat de structuuraspecten iets hoger scoren dan de gedragsaspecten. Dit betekent dat de onderzochte Nederlandse organisaties tot nu toe meer aandacht hebben besteed aan het verbeteren van structuuraspecten van prestatie management, zoals technieken en systemen. Die aandacht is echter nog relatief beperkt, nergens komt de score boven het gemiddelde (C) uit. Conclusie van het onderzoek was dat de resultaten erop wezen dat de onderzochte organisaties nog in onvoldoende mate beschikken over prestatie managementsystemen die prestatiegedrevenheid in de organisatie ondersteunen, en dat ze naar nog verdergaande verbetering moeten streven, zowel wat structuur als gedrag betreft.

In de vragenlijst werd ook gevraagd waarvoor het prestatie managementsysteem vooral voor wordt gebruikt: voor control, zelfsturing, afrekenen of een mix van deze mogelijkheden. Bij de meeste organisaties is sprake van een mix van toepassingen. Echter, ondanks de vele waarschuwingen in de literatuur tegen het gebruik van prestatie management voor afrekenen van managers en medewerkers blijkt dat ruim 10% van de organisaties het systeem hier toch vooral voor gebruikt. Dit is een gevaar omdat het gebruiksdoel 'afrekenen' als een van de belangrijkste factoren voor het falen van prestatie management wordt gezien!

Ten slotte is gevraagd wat de respondenten als belangrijkste obstakels zien voor het verbeteren van het prestatie managementsysteem in hun organisatie (figuur 6).



Figuur 6: Obstakels voor de verbetering van het prestatie managementsysteem

De resultaten van de vragenlijst komen overeen met die uit het onderzoek van Mandour (2001). Daarin werden als de twee belangrijkste redenen voor het (nog) niet invoeren van een *balanced scorecard* genoemd dat er onvoldoende kennis binnen de organisatie beschikbaar is voor een goede implementatie en dat door de hoge tijdsdruk vanwege alledaagse werkzaamheden de invoering geen prioriteit heeft of kan hebben.

Discussie van de resultaten

Het gevaar bij het in dit artikel beschreven soort onderzoek is dat er vaak sprake is van een selectieve doelgroep en dat de antwoorden te lijden kunnen hebben onder sociale wenselijkheid. Uit gesprekken tijdens het seminar kregen de auteurs het beeld dat de actuele situatie wellicht somberder is dan uit de vragenlijst bleek. Aan de andere kant sluiten veel van de resultaten in meer of mindere mate aan op die van andere recente onderzoeken, waar overigens niet alleen hoger management aan meedeed. Wat de waarheid dan ook precies is, de resultaten geven een indruk van hoe hoger management de huidige kwaliteit van het prestatie-managementsysteem in hun organisatie beoordeelt.

Historisch perspectief

De aandacht voor het verbeteren van het prestatie-managementsysteem is ontstaan toen Johnson en Kaplan in 1987 hun boek *Relevance Lost, the Rise and Fall of Management Accounting* publiceerden. In dit boek bekritiseerden ze de toenmalige managementcontrol- en informatiesystemen omdat deze voornamelijk financiële informatie bevatten die te laat werd geproduceerd en van een te geaggregeerd niveau was om relevant te kunnen zijn voor echte operationele control. Volgens beide auteurs hadden organisaties andersoortige informatie nodig dan die werd geleverd door de traditionele systemen. Johnson en Kaplan riepen in hun boek op tot aanpassing van de traditionele systemen, waarbij vooral aandacht moest worden besteed aan de meer kwalitatieve, niet-financiële zaken van de bedrijfsvoering. Vóór Johnson en Kaplan hadden andere auteurs op het gebied van management ook al opgeroepen tot verandering van de traditionele managementcontrol- en informatiesystemen. Maar Johnson en Kaplan waren de eersten die een doorwrochte analyse met veel voorbeelden presenteerden die een grote indruk maakte op zowel de academische wereld als het bedrijfsleven.

In de jaren na de publicatie van *Relevance Lost* kwamen er steeds meer onderzoeken naar de kwaliteit van prestatie-managementsystemen. De teneur van al deze studies was steeds dat deze kwaliteit over het algemeen bedroevend was en dat significante verbetering nodig was. Ook in Nederland werden een aantal onderzoeken gedaan. Het is interessant om de uitkomsten van een aantal van deze historische onderzoeken eens te vergelijken met de uitkomsten van de in dit artikel beschreven vragenlijst, om te bezien of er in Nederland vooruitgang is geboekt. Een toentertijd breed bekend onderzoek, waarschijnlijk omdat het een van de eerste was, is dat van Van Dijk en Timmer (1994). In dit onderzoek werden abonnees (vooral financiële managers) van het tijdschrift *TAC* geënquêteerd. Samengevat waren de uitkomsten van dit onderzoek:

- ! Het prestatie-managementsysteem was te veel financieel gericht.
- ! Minder dan de helft van de geënquêteerde organisaties rapporteerden ratio's en trends.
- ! Slechts 14% van de geënquêteerde organisaties rapporteerden kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.
- ! Slechts 20% van de geënquêteerde organisaties vergeleek de eigen resultaten met die van andere organisaties (*benchmarking*).
- ! Bij 41% van de geënquêteerde organisaties werd de informatie uit het prestatie-managementsysteem niet gebruikt bij de besluitvorming.

De conclusie van het onderzoek van Van Dijk en Timmer was dat het traditionele prestatie-managementsysteem blijkbaar ontoereikend was om organisaties adequaat te ondersteunen. In 1995 werd het onderzoek herhaald, waarbij nu de abonnees van *Elan* (vooral algemene managers) werden geënquêteerd. De resultaten bleken niet veel beter dan die uit het eerste onderzoek. 29% van de geënquêteerde directieleden bleek ontevreden te zijn met de informatievoorziening in hun organisatie, en bijna de helft kreeg onvoldoende

toelichting op de resultaten. Wel bleek dat het percentage organisaties dat kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren rapporteerden gestegen te zijn tot 50%.

In 1997 werden tijdens een onderzoek van De Waal en Bulthuis (1997) 89 senior managers (vooral algemene en financiële managers) geënquêteerd. Samengevat waren de uitkomsten van dit onderzoek:

- ! Meer dan 50% van de geënquêteerde managers beoordeelden de prestatie-informatie afkomstig uit het prestatie-managementsysteem van hun organisatie als onvoldoende (slecht tot zeer slecht).
- ! Ruim de helft van de geënquêteerde managers was van mening dat het prestatie-managementsysteem onvoldoende inzicht gaf in het al dan niet realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie, en in de kwaliteit van de bedrijfsprocessen.
- ! Zes van de tien geënquêteerde managers vond dat het prestatie-managementsysteem geen heldere analyses bevatte die aangaven waar actie vereist is en welke actie nodig is.
- ! 65% van de geënquêteerde managers is van mening dat het prestatie-managementsysteem het verloop van ondernomen acties niet goed weergaf.
- ! In negen van de tien organisaties werd gewerkt aan verbetering van het prestatie-managementsysteem.

De algemene conclusie van dit onderzoek was dat er ten aanzien van de kwaliteit van het prestatie-managementsysteem een aanzienlijk verbeteringspotentieel aanwezig was.

Als laatste onderzoek wordt hier aangehaald de schriftelijke enquête die door Berenschot in 1999 werd gehouden onder organisaties met meer dan 100 werknemers. Het bleek dat onder de deelnemende organisaties flinke ontevredenheid bestond over hun prestatie-managementsysteem. De meest gehoorde klachten waren: het systeem bevatte te weinig toekomstgerichte informatie, zowel financieel als niet-financieel; de analysefunctie van het systeem was matig waardoor afwijkende resultaten onvoldoende verklaard konden worden; en minder dan de helft van de geënquêteerde organisaties maakte gebruik van de beschikbare prestatie-informatie voor prestatieverbeteringen. Veel van de geënquêteerde organisaties maakten geen gebruik van de *balanced scorecard* maar 40% was van plan dat wel te gaan doen. 20% van de geënquêteerde managers gaven aan niet te weten wat de *balanced scorecard* is. Conclusie van dit onderzoek was dat de opbouw en inhoud van het prestatie-managementsysteem nog significant verbeterd kon worden, onder meer door het operationaliseren van de strategie in heldere kritieke succesfactoren en het vertalen daarvan naar processen.

Aan de slag!

Wanneer de resultaten van de historische onderzoeken worden vergeleken met het in dit artikel beschreven onderzoek vallen een aantal zaken op:

- ! Organisaties, en hun managers, zijn nog steeds niet tevreden met de kwaliteit van het prestatie-managementsysteem in hun organisatie.
- ! De *balanced scorecard* is inmiddels wel gemeengoed geworden in de profitsector, de non-profitsector blijft daar nog duidelijk bij achter.
- ! Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van sterk financieel gerichte prestatie-managementsystemen naar meer gebalanceerde systemen.
- ! Het ontwikkelen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren blijkt nog steeds een moeizaam proces te zijn.
- ! De actiegerichtheid van organisaties lijkt langzaam beter te worden.
- ! Een toenemende noodzaak voor ondersteunde ICT-systemen die de relevante sturingsinformatie bevat en deze tijdig en eenvoudig beschikbaar stelt.

Zijn dit teleurstellende constateringën omdat er ogenschijnlijk (te) weinig vooruitgang geboekt is tijdens het laatste decennium? Dat hangt ervan af of men naar een halfeeg glas of een halfvol glas kijkt. Ontegenzeggelijk zijn er nog veel organisaties die nadrukkelijker dan voorheen aandacht moeten besteden aan de verbetering van hun prestatie-managementsystemen. Aan de andere kant zijn de eisen die aan diezelfde systemen worden gesteld de laatste jaren flink hoger geworden. Door de toenemende complexiteit van organisaties, de algehele versnelling in het zakendoen, de economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de eigen sector is de aard, hoeveelheid en tijdigheid van de prestatie-informatie die managers nodig hebben voor hun dagelijkse en strategische sturing veranderd. Daarbij komt nog het verwachtingspatroon van managers ten aanzien van het gewenste en benodigde prestatie-managementsysteem. Dat verwachtingspatroon is ongetwijfeld flink omhoog geschroefd onder invloed van de vele publiciteit in literatuur, seminars en workshops rond prestatie-management, INK-model, *total quality management*, *value based management* en de *balanced scorecard*. Het is heel goed mogelijk dat het prestatie-managementsysteem ten opzichte van tien jaar geleden flink verbeterd is. Tegelijkertijd zijn eisen en verwachtingen omhoog gegaan zodat in de praktijk de systemen nog steeds achterlopen op de behoefte. Alle reden om ook in de toekomst voortdurende aandacht te blijven besteden aan de ontwikkeling van dit belangrijke stuurinstrument van management.

In ieder geval kunnen de deelnemende organisaties, en ook andere organisaties die zich oriënteren op een versterking van hun prestatie-managementsysteem, met de onderzoeksresultaten op de volgende wijze aan de slag:

- Bepaal dat het doel van het prestatie-managementsysteem binnen uw organisatie is om continu te verbeteren, niet om af te rekenen. Houdt u dan vervolgens, zeker als managementteamlid, aan deze afspraak.
- Onderzoek de kwaliteit van het huidige prestatie-managementsysteem: is dit nog representatief voor de organisatie of moet het (dringend) bijgewerkt worden? Maak eventuele verbetering een topprioriteit: een goed systeem levert immers betere organisatieresultaten op.
- Stem de inhoud van het prestatie-managementsysteem beter af op de behoeften van de gebruikers. Hierdoor wordt ook een breder draagvlak voor het systeem gecreëerd binnen de organisatie.
- Vul, voor zover dit nog niet het geval is, het prestatie-managementsysteem aan met relevante, niet-financiële prestatie-informatie. Dit is vooral dringend noodzakelijk in de overheid en bepaalde non-profit sectoren.
- Onderzoek de mogelijkheid om in goede IT-systemen te investeren. Efficiënt prestatie-management is (op de langere termijn) niet goed mogelijk meer zonder een adequate informatietechnologische ondersteuning.
- Train managers en medewerkers in prestatie-management: wat is het, wat is een balanced scorecard, waarvoor kunnen ze prestatie-management gebruiken en hoe kunnen ze prestatie-management zodanig toepassen dat ze actie- en prestatiegerichter worden. Resultaatgericht coachen en resultaatgericht werken is te leren!

Literatuur

- ! Ardon, A. en A.A. de Waal (2002), 'Hoe prestatiegedreven zijn Nederlandse organisaties?', *M@n@gement*, www.management.nl, januari
- ! Berenschot (1999), *Goed performance management loont, onderzoek prestatie-meting bij grote bedrijven*, Berenschot Group B.V.
- ! Dijk, C. van, en F.J.M. Timmer (1994), 'Tussen droom en daad', *TAC*, 7/8
- ! Dijk, C. van, en F.J.M. Timmer (1995), 'De kloof tussen controller en directeur', *TAC*, 7/8

- ! Geelen, P., en A.A. de Waal (2001), 'World-class prestatie management in praktijk gebracht', M@n@gement, www.management.nl, december
- ! Johnson, H.T. en R.S. Kaplan (1987), *Relevance lost, the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press
- ! Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1996), *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press
- ! Mandour, Y. (2001), *Balanced scorecard survey 2001*, ICSB Adviesbureau voor Marketing en Strategie, Rotterdam
- ! Pijpers, G., T. Bemelmans, F. Heemstra en K. van Montfort (2002), 'Het gebruik van IT door het topmanagement', *Management & Informatie*, 1
- ! Waal, A.A. de (2001), *Power of Performance Management, how leading companies create sustained value*, John Wiley & Sons, New York
- ! Waal, A.A. de, en H. Bulthuis (1997), 'Managementrapportage is Kunst!', *Tijdschrift Financieel Management*, 5
- ! Waal, A.A. de, en P. Geelen (2002), 'Prestatiemanagement in praktijk gebracht', *Holland Management Review*, no. 82

Dr. André A. de Waal MBA is vennoot bij Holland Consulting Group. Recent verscheen zijn boek *Minder is meer, competitief voordeel door beyond budgeting* (Holland Business Publications) en *Lexicon Prestatiemanagement, ruim tweehonderd begrippen met betrekking tot prestatie meting en prestatie management verklaard* (Kluwer). André is te bereiken via waal@hcg.net, en zijn artikelen zijn te vinden op <http://home01.wxs.nl/~anwaal>. Peter Geelen RE is principal consultant bij Atos Origin. Hij is te bereiken via peter.geelen@atosorigin.com.