

De Resultaatgerichte Overheid

Op weg naar de prestatiegedreven overheidsorganisatie

dr. A. A. de Waal MBA
mr. L.A.F.M. Kerklaan

40

- [Inleiding](#)
- [1 Wat is prestatie management?](#)
- [2 Internationale ervaringen](#)
 - [2.1 Internationale ontwikkelingen](#)
 - [2.2 Ervaringen samengevat](#)
- [3 Nationale ontwikkelingen](#)
 - [3.1 Beleids- en Beheersinstrumentarium](#)
 - [3.2 Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording](#)
- [4 Verschillen tussen publieke en private organisaties](#)
- [5 De uitdagingen](#)
 - [5.1 Creëer een consistente verantwoordelijkheidsstructuur](#)
 - [5.2 Stem focus voor lange en korte termijn op elkaar af](#)
 - [5.3 Maak strategieën operationeel](#)
 - [5.4 Creëer transparantie van informatie](#)
 - [5.5 Richt de aandacht op wat echt belangrijk is](#)
 - [5.6 Bevorder prestatiegericht gedrag](#)
 - [5.7 Stem integratie en simplificatie op elkaar af](#)
- [6 Tot slot](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteur\(s\)](#)



Inleiding

Bij de Tweede Kamer verkiezingen in mei 2002 zijn een 'andere overheid' en een nieuwe manier van politiek bedrijven belangrijke aandachtspunten geweest. In de kern gaat het steeds hierom: zowel overheid als politiek moeten snellere en betere resultaten laten zien om de toenemende onvrede bij de burgers over het functioneren van overheid en politiek tegen te gaan.

Tegelijkertijd pleit het beraad van secretarissen-generaal, in de recente notitie 'Kracht zonder macht', voor de oprichting van een ambtelijke groep voor het strategisch beleid voor de gehele (rijks)overheid. Deze selecte groep dient de grote strategische problemen van de rijksoverheid te agenderen die de portefeuille van een bepaalde minister en het specifieke departement overstijgen. Binnen de departementen wordt steeds meer druk op de managers uitgeoefend om ervoor te zorgen dat acties worden opgezet,

toezeggingen gestand worden gedaan, kritische opdrachten worden uitgevoerd en dat mensen verantwoordelijk gehouden worden voor het behalen van de door hen gedane toezeggingen en beloften. Dit zijn duidelijke signalen dat het prestatie management van de overheid volop in de schijnwerpers staat.

In dit O&I-boekje gaan we in op de vraag of overheidsmanagers passieve prestatie meting niet moeten vervangen door op resultaat gericht prestatie management. Ons antwoord is 'ja'. Uit onderzoek blijkt namelijk dat organisaties die gericht prestatie management bedrijven zowel financieel succesvoller zijn, als ook innovatiever en kwalitatief hoogwaardiger werk leveren dan organisaties die minder prestatie gericht zijn (zie o.a. Rucci et al., 1998; Schiemann & Linge, 1999; De Waal, 2002a). Studies in de publieke sector in het buitenland tonen aan dat door het invoeren van prestatie management, doelstellingen eerder worden behaald, betere service aan burgers en bedrijven wordt geleverd, en er efficiënter wordt gewerkt (zie o.a. National Partnership for Reinventing Government, 1999; United States General Accounting Office, 1999; Moriarty & Kennedy, 2002).

In recente jaren zijn in Nederland, onder aanvoering van het Ministerie van Financiën, verschillende verbeteringspogingen ondernomen. Hiervan springen het programma Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording-programma (VBTB) en het project Beleids- en Beheersinstrumentarium (BBI) het meest in het oog. Hiermee is ook de Nederlandse overheid het pad op gegaan van prestatie management. Er blijft echter nog genoeg te wensen over. Dit O&I-boekje beoogt de beslissers binnen onze overheid te helpen het pad naar prestatie management verder te effenen. Het boekje wordt gevoed uit meerdere bronnen. Het bevat een beknopte weergave van een intern werkboek dat wij hebben opgesteld op basis van een wereldwijd benchmarkonderzoek naar nieuwe ontwikkelingen op het gebied van prestatie management, ervaringen van buitenlandse overheidsorganisaties, praktijkervaringen van Holland Consulting Group in overheidsorganisaties en een recent afgerond promotie-onderzoek naar gedragsaspecten van prestatie management.

De auteurs hopen met dit O&I-boekje (en het werkboek) een aanzet te geven tot een discussie over de vraag hoe het prestatie management-systeem van een resultaatgerichte overheidsorganisatie eruit kan (en moet) zien. Ze nodigen de lezer dan ook van harte uit reacties en ervaringen uit te wisselen.

Dr. André A. de Waal MBA / 06.51232322 / waal@hcg.net
Mr. Leo A.F.M. Kerklaan / 06.54396073 / kerklaan@hcg.net

Voor meer informatie, zie www.hollandperformancecenter.nl.

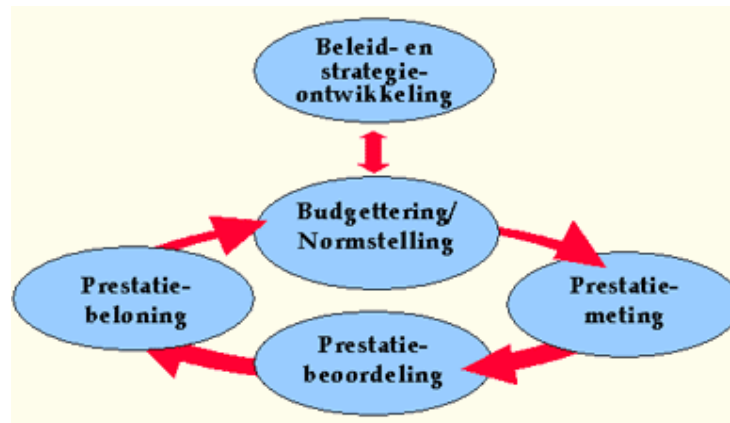


1 Wat is prestatie management?

Prestatie management is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door:

- het systematisch vaststellen van beleid, strategie en doelstellingen van de organisatie;
- deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door deze doelstellingen te concretiseren naar kritische succes-factoren en prestatie-indicatoren;

- op basis hiervan een rapportage op te zetten om daarmee acties te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie.



Figuur 1: De deelprocessen van prestatie management

Figuur 1.1. geeft de deelprocessen van prestatie management weer:

- **Beleid- en strategie-ontwikkeling:** het formuleren van een duidelijk en kernachtig beleid en daaruit afgeleide strategische doelstellingen en strategische actieplannen, die leiden tot een meetbare prestatieverbetering en tot het bereiken van de gewenste effecten.
- **Budgettering/Normstelling:** het creëren van een duidelijk operationeel actieplan om de interne processen te verbeteren en de kans op het behalen van de gewenste resultaten en effecten te verhogen, middelen toe te wijzen en kwalitatieve en kwantitatieve doelen te stellen voor het komende jaar.
- **Prestatiemeting:** het meten, verwerken (inclusief consolidatie) en distribueren van data en informatie op een zodanige manier dat de overige deelprocessen efficiënt kunnen verlopen.
- **Prestatiebeoordeling:** het periodiek beoordelen van de daadwerkelijk geleverde prestaties ten opzichte van de gestelde normen en prognoses, zodat tijdige preventieve en correctieve actie kan worden ondernomen om de organisatie weer op het goede spoor te krijgen.
- **Prestatiebeloning:** het koppelen van strategische en operationele acties aan beloningstructuren. Deze beloningstructuren kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn.

Prestatiemanagement gaat niet alleen over 'harde' factoren, maar ook over de 'zachte'. Het gaat niet alleen om operationele en financiële doelen, maar ook om niet-financiële doelen die te maken hebben met medewerkers, toeleveranciers, klanten (burgers en bedrijven) en innovatie. Prestatiemanagement kijkt zowel terug (behaalde prestaties) als vooruit (geprognostiseerde resultaten). Goed prestatie management kan bijdragen aan het ophelderen van vage beleidsdoelstellingen door deze concreet te vertalen in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, en door regelmatig feedback aan managers te geven over de behaalde resultaten.

Prestatiemanagement, dat blijkt uit het voorgaande, is een bedrijfskundige benadering van de vraag hoe organisaties optimaal kunnen presteren. Een opvallend kenmerk van prestatie management is dat het heeft aangezet tot de ontwikkeling van dashboardmodellen, zoals de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) en de Organisatiecockpit (Kerklaan e.a., 1994). Mede door de krachtige uitstraling van deze dashboardmodellen denkt men wel eens dat prestatie meting hetzelfde is als

prestatie management. Of dat prestatie meting automatisch tot prestatie verbetering leidt. Dat is niet zo. Prestatie meting is een noodzakelijke voorwaarde om tot prestatie verbetering te komen. Om prestaties te verbeteren moeten de gerealiseerde resultaten eerst met prestatie-indicatoren worden gemeten en vervolgens vergeleken worden met voorafgestelde prestatienormen. Prestatie meting moet dan acties initiëren om de resultaten voor achterblijvende prestatie-indicatoren te verbeteren. Gebeurt ook dit, dan is er pas sprake van prestatie management.

Steeds meer studies tonen aan dat goed prestatie management positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie. De boodschap is dat prestatie management gedreven organisaties zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan organisaties die dat niet of minder zijn. De verklaring die hiervoor wordt gegeven, is dat prestatie management de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Bovendien zorgt prestatie management ervoor dat de individuele manager en medewerker weten hoe ze zelf (kunnen) bijdragen aan het behalen van die doelstellingen. De conclusie van de onderzoeken is dat het klaarblijkelijk voor organisaties de moeite loont om te investeren in het opzetten van een goed proces van prestatie management. Ook ervaringen in de publieke sector in het buitenland tonen aan dat, door het invoeren van prestatie management, betere resultaten worden behaald.



2 Internationale ervaringen

In het buitenland is inmiddels veel ervaring opgedaan met de invoering van prestatie meting en prestatie management in de overheid. Door het analyseren van publicaties hierover kunnen lessen worden getrokken die waardevol zijn voor het invoeren van prestatie management bij Nederlandse overheidsorganisaties. In dit hoofdstuk wordt eerst een korte beschrijving gegeven van algemene ontwikkelingen met betrekking tot prestatie management in de overheid. Daarna worden de met prestatie management opgedane ervaringen in het buitenland samengevat.

2.1 Internationale ontwikkelingen

Wereldwijde competitie, marktliberalisatie, ontwikkelingen in de informatietechnologie en de trend om verantwoordelijkheden steeds lager in de organisatie te leggen hebben ervoor gezorgd dat aan het einde van de vorige eeuw significante veranderingen hebben plaatsgevonden. Die veranderingen raken zowel de samenleving als de overheidsorganisaties die de samenleving ondersteunt en bedient. Vooral in de laatste twee decennia zijn de publieke sectoren in de ontwikkelde landen snel veranderd van rigide naar binnen gerichte instituten naar organisaties die de burger centraal stellen. Hierbij heeft nadrukkelijk een bezinning plaatsgevonden over wat de overheid moet doen en hoe zij dat moet doen (Zeppou & Sotirakou, 2002).

Gedurende de jaren tachtig ontstond er binnen de publieke sector van sommige West-Europese landen en de Verenigde Staten een beweging die inmiddels bekend staat als New Public Management (NPM). Deze beweging begon in Groot-Brittannië onder minister-president Margaret Thatcher en in Amerika bij een aantal lokale overheden. De NPM won snel aan invloed en heeft al menige verandering in de publieke sector in gang gezet.

De belangrijkste verschillen tussen de NPM en het traditionele overheidsmodel worden in de tabel samengevat (Bodnár e.a., 2002).

Nadruk traditioneel model

- Zetten van doelen
- Processen
- Belangen van de publieke dienstverlener zelf
- Zelf uitvoeren van de dienstverlening
- Verantwoordelijkheid strikt per gebied waar de publieke dienstverlener voor verantwoordelijk is

Nadruk NPM-model

- Behalen van prestaties
- Outputs
- Belangen van de klant (burger, bedrijf)
- Uitbesteden van de dienstverlening
- Verantwoordelijkheid voor de totale dienstverlening aan klant, zelfs als deze voorbij het werkgebied van de publieke dienstverlener gaat

In het verlengde van NPM werd opgeroepen om de overheid als een private organisatie te managen. Die oproep hield in dat de overheid meer managementtechnieken uit de private sector zou moeten introduceren. De uitdaging voor overheidsorganisaties ligt echter vooral daarin om een balans te vinden tussen de traditionele waarden van de publieke sector enerzijds en de NPM-vereisten anderzijds. Transparantie, openheid, toegankelijkheid, integriteit en niet-discriminerende dienstverlening moeten worden gecombineerd met resultaatgerichtheid, verhoogde efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid. Er ontstaat een spanningsveld. Meer druk op de beschikbare middelen versus een grotere vraag is naar een hoge kwaliteit van publieke dienstverlening. Daarnaast hebben de Europese Council vergaderingen van Lissabon (maart 2000) en Feira (juni 2000) nog eens benadrukt dat de modernisatie van de publieke sector een voorwaarde is voor economische groei en sociale ontwikkeling. Dit alles leidt ertoe dat overheidsorganisaties bewust naar continue verbetering moeten streven.

Intussen vonden belangrijke ontwikkelingen op het gebied van prestatie management plaats in Amerika en Groot-Brittannië.

De *Government Performance and Results Act* (GPRA) van 1993 is een Amerikaanse wet die alle federal departments en agencies verplicht om per 30 september 1997 een strategisch vijfjarenplan op te leveren. Het door de GPRA verplicht gestelde strategische plan moet voor elk van de vijf jaren waarop het betrekking heeft een *performance plan*, met daarin meetbare effecten (*outcomes*), bevatten. De meetbare effecten dienden vanaf het fiscale jaar 1999 gerapporteerd worden. In de *performance plannen* van een overheidsinstantie is elk programma waarvoor deze verantwoordelijk is opgenomen. Ze bevatten objectieve, kwantificeerbare en meetbare doelen en prestatie-indicatoren. De indicatoren focussen op programma-outputs en -outcomes. Vanaf 2000 vindt elk jaar een terugrapportage over de *performance plannen* plaats. Daarin worden de prestaties van de prestatie-indicatoren over de laatste drie jaren vermeld. De terugrapportage bevat verder analyses van prestaties, een beschrijving van correctieve acties en eventueel voorstellen voor aanpassingen van bepaalde prestatiedoelen.

Het *Best Value* programma werd gestart aan het begin van de jaren negentig. Het heeft tot doel het verbeteren van de kwaliteit van de gemeentelijke overheid in Groot-Brittannië. Sinds 1 april 2000 moeten alle Britse gemeenten aan dit programma meedoen. De invoering van prestatie management speelt binnen het programma een belangrijke rol. Het programma is gericht op het meten, beheersen en verbeteren van de dienstverlening door de overheid. De verbeteringen moeten tot uiting komen in zowel sociale, economische als omgevingsindicatoren. Het *Best Value*-programma is een concrete invulling van de *Modernizing Government Agenda* in Groot-Brittannië: dienstverlening die tegemoet komt aan de wensen van de burger, die efficiënt en van hoge kwaliteit is, en die samen met externe dienstverleners aangeboden wordt. Evenals de GPRA in de Verenigde Staten, is het doel van *Best Value* het verbeteren van

prestatie management van de overheid zodanig dat de burgers daadwerkelijk een verbetering van de dienstverlening ervaren. In sommige Britse gemeenten heeft men inmiddels bijna tien jaar ervaring met de *Best Value Performance Indicators*. Onderkend wordt dat deze een goed beeld geven van de sterkten en zwakten van een gemeente (Bovaird, 2002).

2.2 Ervaringen samengevat

De belangrijkste conclusie die na evaluatie van de buitenlandse projecten naar voren komt is: *prestatie management in de overheid werkt!* Zoals de Kennedy School of Government van Harvard University het uitdrukt: "*Effectief prestatie management leidt tot verbeterde resultaten van publieke organisaties en versterkt daardoor de democratie*" (Executive Session on Public Sector Performance Management, 2001). Een tweede conclusie is dat dit zowel geldt voor lokale overheden (Best Value programma) als centrale overheden (GPRA).

Wanneer we de onderzoeken naar de werking van prestatie meting en prestatie management bondig samenvatten, dan kunnen de volgende positieve resultaten worden benoemd:

- betere resultaten van de organisatie;
- een betere service aan burgers en bedrijven;
- grotere tevredenheid van burgers en bedrijven over overheidsorganisaties;
- efficiëntere processen;
- een betere relatie tussen organisatie en medewerkers;
- makkelijker identificatie en oplossen van problemen;
- beter begrip van de doelstellingen van de organisatie bij medewerkers;
- betere beleidsbeslissingen en budgetkeuzes;
- efficiënter managen.

Het belang van prestatie managementsystemen voor het kunnen bereiken van continue verbetering staat inmiddels buiten kijf (Zeppou & Sotirakou, 2002). Er wordt breed onderkend dat organisatorische veranderingen en transformaties in de publieke sector niet zullen beklijven zonder goed prestatie management. Prestatie management is here to stay. Wij zouden het willen beschouwen als een noodzakelijke techniek om het al jarenoude probleem van hoe organisationele effectiviteit van de overheid te verhogen op te lossen.



3 Nationale ontwikkelingen

Ook in Nederland is bij een aantal gemeenten en bij enkele departementen en agentschappen ervaring opgedaan met de invoering van prestatie meting en prestatie management. In dit hoofdstuk worden twee belangrijke initiatieven bij Nederlandse overheidsorganisaties kort beschreven.

3.1 Beleids- en Beheersinstrumentarium

Het project *Beleids- en Beheersinstrumentarium* (BBI) is een overheids-project dat van 1989 tot 1995 werd uitgevoerd. Dat project had tot doel om aanbevelingen en instructies op te leveren voor de invoering van nieuwe instrumenten ter verbetering van de

planning- en controlcyclus bij gemeenten en provincies. Het BBI-project kan gezien worden als een reactie van de Nederlandse overheid op New Public Management. Deze trend behelst een verschuiving van centraal aangestuurde overheids-organisaties naar gedecentraliseerde overheidsorganisaties en een verschuiving van sturing en beheersing op middelen naar sturing en beheersing van producten en prestaties. In Nederland zijn met name een aantal grote steden, zoals Tilburg, voortrekkers binnen deze trend geweest.

De praktijk bestond hieruit dat gemeenten een meerjarenplan, een middelenbegroting, een hiërarchische plannings- en controlsysteem en tussentijdse rapportages over middelenverbruik en bezetting hadden ingevoerd. Prestatienormen en instrumenten om beleidseffecten te meten ontbraken echter meestal. Het *Beleids- en Beheers-instrumentarium* was een flinke stap in de goede richting naar betere sturing en beheersing binnen lagere overheden op basis van prestatie management. In de praktijk bleken er overigens nogal wat haken en ogen aan het BBI te zitten. Het BBI was vooral geschikt voor organisaties (dienstonderdelen) die concrete producten met duidelijk omschreven eigenschappen opleveren. Het meetbaar maken van beleidsdoelstellingen van overheden kreeg binnen het BBI te weinig aandacht.

3.2 Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording

Onder de naam *Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording* (VBTB) werd in mei 1999 in een regeringsnota een programma geïntroduceerd om overheidsorganisaties transparanter te maken, door de toepassing van prestatie management. Het gaat met name om:

- explicitering van doelen, prestaties en middelen;
- integratie van de beleids- en begrotingscyclus;
- integratie van financiële en niet-financiële informatie;
- verbetering van de informatiewaarde en de toegankelijkheid van de begrotings- en verantwoordingsstukken.

De huidige begroting, die zich richt op de inzet van middelen, moet worden vervangen door een begroting gericht op het behalen van beleidsdoelstellingen. In de begroting nieuwe stijl moet een expliciete koppeling gemaakt worden tussen te behalen doelstellingen, de daarvoor in te zetten middelen en de verwachte en gerealiseerde prestaties. De specifieke vragen die door de begroting nieuwe stijl in de planningsfase en verantwoordingsfase moeten worden beantwoord zijn:

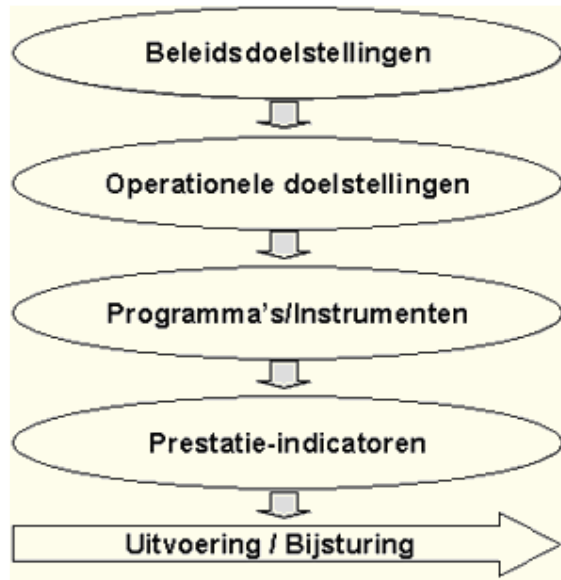
Planning:

- Wat willen we bereiken (effecten, resultaten)?
- Wat gaan we daarvoor doen (producten, diensten)?
- Wat mag het kosten?

Verantwoording:

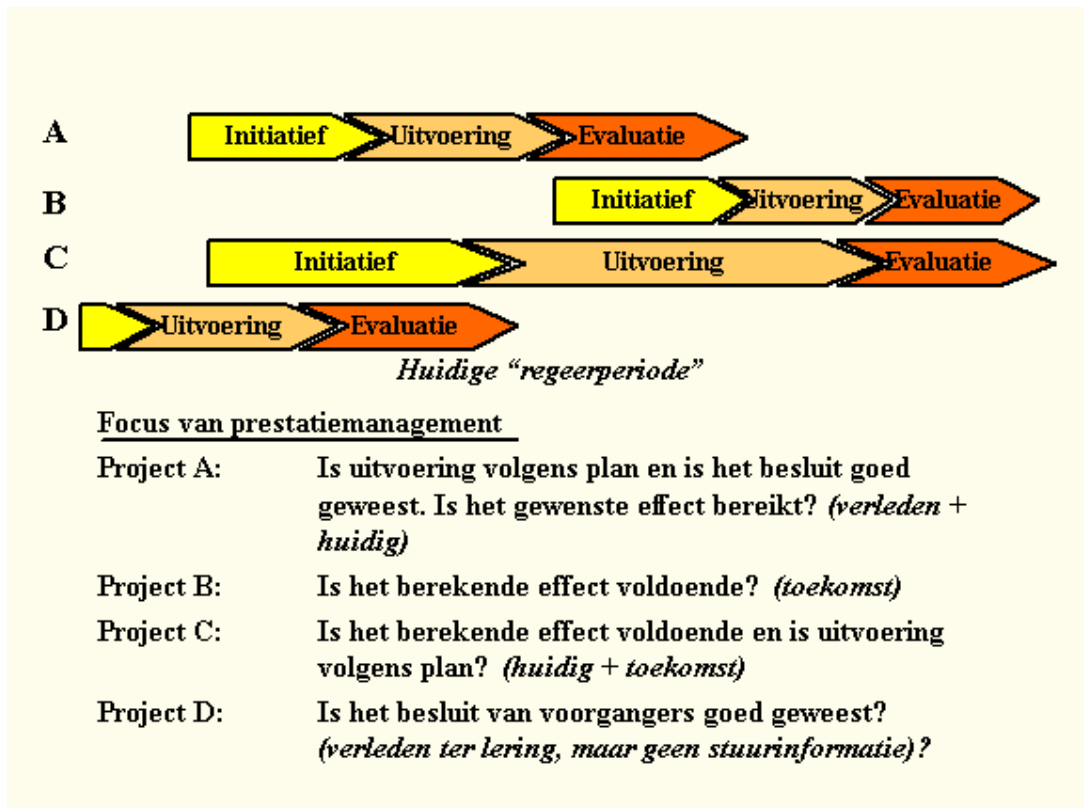
- Hebben we bereikt wat we hadden beoogd?
- Hebben we gedaan wat we daarvoor zouden doen?
- Heeft het gekost wat we dachten dat het zou kosten?

De kern van VBTB is de vertaling van beleid naar meetbare prestaties in vijf stappen (figuur 2):



Figuur 2: Hoofdstappen in het VBTB-programma

Het VBTB-programma maakt gebruik van departementale voorbeeld-begrotingen. Deze dienen als een blauwdruk voor de departementen om hun eigen begrotingen om te vormen naar begrotingen nieuwe stijl. Deze nieuwe begrotingen moeten transparant, leesbaar, stuurbaar, toetsbaar en samenhangend zijn. Om dit te bereiken zijn een aantal veranderingen noodzakelijk zoals: hernieuwd inrichten van het rekeningschema, meer uniformering en standaardisering van de informatievoorziening, eventueel herimplementeren van de financiële systemen, aanpassen van de productiesystemen en verbeteren van de niet-financiële informatie-voorziening. Het VBTB-programma moet tenslotte bewerkstelligen dat de prestaties van de overheid significant verbeteren, niet alleen tijdens maar ook vóór en na de actuele regeerperiode (figuur 3), door de toepassing van prestatie-management door de departementen.



Figuur 3: Verschillende focussen van prestatie management

Tot slot zij opgemerkt dat het prestatie management van de overheid ook nog een andere impuls ondervindt waarvan het belang zo groot is dat we er hier kort de aandacht op willen vestigen. Het prestatie management moet mede inhoud geven aan de *integriteit aspecten* van het werk van een overheidsorganisatie (Kerklaan, 2002). Hierdoor is en blijft de weerbaarheid van de overheidsorganisatie groot en wordt deze als integer ervaren. Om dat te bereiken moeten de organisatie-onderdelen hun processen op integriteitrisico's screenen en op basis hiervan maatregelen nemen. Op die manier wordt integriteit management een onderdeel van het integrale prestatie management en krijgen de termen transparantie vergroten, verantwoordelijkheid nemen en afleggen en elkaar aanspreken op prestaties ook in ander opzicht betekenis.

4 Verschillen tussen publieke en private organisaties

Publieke managers gebruiken of overwegen steeds vaker management-technieken, die eerder opgang deden in de private sector, voor de problemen die zij tegenkomen. Voorbeelden zijn: strategisch management, integrale of totale kwaliteitszorg (IKZ), business process reengineering (BPR), benchmarking en -waar het in dit boekje om gaat- prestatie management (bijvoorbeeld de balanced scorecard). De ervaringen wijzen echter uit dat de publieke sector niet zomaar de managementtechnieken kan toepassen die in de private sector in zwang zijn geraakt. Wanneer een prestatie managementsysteem

wordt ontwikkeld voor een overheidsorganisatie zijn de belangrijkste verschillen tussen publieke en private organisaties waarmee rekening moet worden gehouden (Andersen & Lawrie, 2002; Moriarty & Kennedy, 2002):

- *Verantwoordelijkheidsmodel.* In een moderne private organisatie is de verantwoordelijkheidsverdeling simpel. De raad van bestuur is zowel over strategieformulering als strategie-uitvoering verantwoording schuldig aan de raad van commissarissen. In overheidsorganisaties is dit model complexer. Er is politiek leiderschap (Regering, Tweede Kamer) dat verantwoordelijk is voor de strategieformulering en uitvoerend leiderschap (overheidsorganisatie) dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de strategie. Hoewel het primaat bij de politiek ligt, kan deze tweedeling in verantwoordelijkheidstelling een bron van conflicten zijn.
- *Strategie en waardecreatie.* Zowel overheid als bedrijfsleven moeten strategieën ontwikkelen waarmee ze waarde kunnen creëren. Een profitorganisatie baseert de strategie op het leveren van een beter dan gemiddeld return on investment (ROI) aan haar aandeelhouders. De waarde van een overheidsorganisatie wordt gedefinieerd door de belanghebbenden. Deze belanghebbenden hebben echter ieder hun eigen veelal met andere belanghebbenden conflicterende interesses. Burgers bijvoorbeeld willen minder belasting betalen, terwijl uitkeringsgerechtigden juist meer willen ontvangen. In de toekomst zal het aantal conflicterende belangen vermoedelijk verder toenemen; de bevolking wordt immers voortdurend heterogener . Dit kan ertoe leiden dat een overheidsorganisatie zich gedwongen voelt om een set intern conflicterende strategieën te gaan hanteren.
- *Klanten en klanttevredenheid.* Het is voor overheidsorganisaties minder simpel dan voor private organisaties om zich te richten op het vergroten van klanttevredenheid. Dit zou kunnen betekenen dat ze specifieke zaken waarvoor ze oorspronkelijk waren opgericht moeten verzaken. Bijvoorbeeld: het bewaken van de veiligheid van consumenten kan in de weg komen te staan van wensen van diezelfde klanten of commerciële belangen van weer andere. Daarnaast is niet altijd duidelijk wie de klant is en kan het vervullen van de wens van de klant wellicht helemaal niet in zijn eigen belang zijn.
- *Middelen.* Zowel private als publieke organisaties beschikken over materiele activa (bijvoorbeeld geld) en immateriële activa (bijvoorbeeld mensen). Overheidsorganisaties hebben daarnaast nog een belangrijk immaterieel actief: publieke macht, tot uiting komend in activiteiten zoals belastinginning, handhaving van de wet en milieuwetgeving. Dit betekent dat het prestatie management van de overheidsorganisatie ook een integriteitsfunctie heeft. Er moet systematisch worden nagegaan in hoeverre de publieke macht niet misbruikt wordt.

Afsluitend kan gesteld worden dat private organisaties en publieke organisaties in een toenemende dynamiek opereren. In deze omgeving wordt van hen verwacht dat ze dusdanig toegevoegde waarde leveren dat ze hun bestaansrecht justificeren. Een prestatie managementsysteem helpt beide soorten organisaties daarbij. Met betrekking tot de inhoud van dat systeem moet evenwel rekening worden gehouden met de hiervoor genoemde specifieke kenmerken van hetzij overheid hetzij bedrijfsleven.



5 De uitdagingen

Het is voor organisaties niet altijd gemakkelijk om hun prestatie management op state-of-the-art niveau te krijgen en te houden. Om organisaties hiermee te helpen is een benchmarkonderzoek naar best practices op het gebied van prestatie management uitgevoerd (De Waal, 2001). De resultaten van het benchmarkonderzoek wijzen erop dat een organisatie eerst een zevental uitdagingen zal moeten aangaan voordat er sprake kan zijn van een kwalitatief hoogwaardig proces van prestatie management (figuur 4).



Figuur 4: De zeven uitdagingen voor goed prestatie management

Het benchmarkonderzoek leverde veel nieuwe ideeën op en ook concrete voorbeelden van toepassingen om deze uitdagingen aan te gaan. In dit O&I-boekje wordt toegelicht hoe overheidsorganisaties met behulp van de ideeën en suggesties uit de benchmarkstudie zelf een uitstekend prestatie management proces kunnen ontwikkelen. Elk idee wordt eerst kort toegelicht en vervolgens geïllustreerd met een voorbeeld.

5.1 Creëer een consistente verantwoordelijkheidsstructuur

De betekenis van een verantwoordelijkheidsstructuur zit hierin dat het de rollen en verantwoordelijkheden van ieder managementniveau in de organisatie glashelder maakt. De conditie is dat deze structuur consistent door de gehele organisatie wordt doorgevoerd en toegepast. Om een consistente verantwoordelijkheidsstructuur te creëren is een duidelijk aansturingmodel nodig. Een dergelijk model dwingt de organisatie tot helderheid. Zij moet keuzen maken inzake de rollen en verantwoordelijkheden van ieder organisatie-onderdeel. Een effectief aansturingmodel kan worden verkregen door te opteren voor één van de drie aansturingstijlen van Goold e.a. (1994). Goold onderscheidt: strategische planning, strategische control en financiële control. De drie stijlen verschillen in de mate waarin het hoofdkantoor de strategische planningsprocessen van lagere organisatieniveaus beïnvloedt en hoe het hoofdkantoor deze organisatieniveaus aanstuurt en bestuurt (figuur 5).

Praktijkvoorbeeld : uitvoeringsorgaan

Een uitvoeringsorgaan is ontstaan uit een fusie van enkele kleinere uitvoeringsinstanties. De fusie beoogt de uitvoering van de hoofdtaken meer gestandaardiseerd en efficiënter

te gaan uitvoeren. Deze taken worden uitgevoerd in regionale kantoren. Het hoofdkantoor zorgt voor ondersteuning en voor bepaalde faciliteiten. Veel tijd is de laatste jaren gaan zitten in de praktische uitwerking van de fusie. Het 'gelijktrekken' van de primaire en ondersteunende processen en van de bijbehorende

	Aansturingstijl		
	Strategische planning	Strategische control	Financiële control
Type sector	Zeer veranderlijk, snel groeiend sector.	Volwassen, stabiele sector. ✓	Zeer uiteenlopende sectoren.
Rol hoofdkantoor	Nauw betrokken bij de organisatie-onderdelen m.b.t. het formuleren van hun plannen en besluiten, duidelijk richtinggevend.	Planning gedecentraliseerd naar de organisatie-onderdelen, rol van het hoofdkantoor is controleren en beoordelen.	Staat er op dat alle beslissingen 'eigendom zijn' van de organisatie-onderdelen.
Rol organisatie-onderdeel	✓ Zoekt consensus met hoofdkantoor en eventueel andere betrokken organisatie-onderdelen voor initiatieven.	Eigen ✓ verantwoordelijkheid voor strategieën, plannen en voorstellen.	Onafhankelijke entiteiten, soms samenwerkend als er sprake is van wederzijds belang.
Organisatiestructuur	✓ Zeer grote invloedrijke staf en 'Shared Services Centres' (bijvoorbeeld voor financiën en personeelsmanagement).	✓ Gedecentraliseerd met focus op prestaties van eigen organisatie-onderdeel, hoofdkantoor opereert als strategische controller.	Minimale staf bij hoofdkantoor t.b.v. management-ondersteuning en financiële controle.
Planingsproces	Allocatie van middelen gebaseerd op behoefte van de lange termijn-doelstellingen.	Onderhandelen over financiële en niet-financiële doelen.	✓ Geen formeel strategisch planingsproces, planning bevat alleen jaarlijkse budgetten en financiële doelen voor elk organisatie-onderdeel
Control proces	Lage prioriteit voor maandelijkse control van financiële resultaten.	Periodieke control van gerealiseerde versus geplande financiële en niet-financiële doelen.	✓ Control beperkt tot financiële doelen en resultaten.
Focus op waarde-creatie	Genereren van nieuwe business met het oog op lange termijn-vernieuwing van de onderneming.	Lange termijn-strategieën en -doelstellingen van de organisatie-onderdelen.	✓ Operationele verbetering en financiële controle.

Figuur 5: De hybride aansturingstijl van het uitvoeringsorgaan

procedures en informatiesystemen heeft veel energie van het management gevegd. Daardoor is er minder aandacht geweest voor de besturing van de organisatie en het prestatie-management. Een diffuse aansturingstijl is hiervan het gevolg. Figuur 5 laat zien dat de leiding gebruikt maakt van alle stijlen die Goold onderscheidt.

De top van het uitvoeringsorgaan komt tot de conclusie dat één consistente aansturingstijl nodig is om de organisatie op het gewenste prestatieniveau te krijgen. Na uitvoerige discussie valt een besluit. Het bestuur zal zich meer met langetermijnontwikkelingen en beleid bezighouden. De organisatie-onderdelen zullen zelfstandig(er) binnen uitgezette strategische richtlijnen de operaties uitvoeren. Daarbij krijgen de onderdelen de verplichting om periodiek prestatie-informatie leveren. Zij zullen gaan rapporteren over de scores op hun kritische succesfactoren en prestatie-

indicatoren. Op deze manier kiest de organisatie voor de 'strategische control' stijl en kan de informatievoorziening beter worden afgestemd op de behoeften van de verschillende managementniveaus.

5.2 Stem focus voor lange en korte termijn op elkaar af

In de meeste strategische plannen wordt aandacht besteed aan zowel innovatie als mogelijkheden ter verbetering van de 'running business' (de huidige organisatie). Echter, de acties die nodig zijn voor beide aandachtsgebieden verschillen sterk in karakter, benodigde middelen en de tijd waarover de plannen moeten worden gemaakt. Daarbij komt dat managers vaak moeite hebben om zich voldoende te distancieren van de dagelijkse bezigheden. Hierdoor wordt de aandacht voor innovatie in het strategische plan in de praktijk te weinig ingevuld. Om het de organisatie mogelijk te maken zich beter te richten op beide aandachtsgebieden, kan het strategische planningsproces worden gesplitst in twee verschillende processen. De uitdaging hierbij is om de langetermijnfocus, die besloten ligt in een strategisch plan, af te stemmen op de kortetermijnfocus, in de vorm van realistische en uitvoerbare actieplannen.

Praktijkvoorbeeld : arrondissementsparket

Het openbaar ministerie wordt geconfronteerd met kritiek op de lange doorlooptijden om een zaak voor de rechter te brengen. Het probleem voor de parketten is echter de grote variëteit van de verschillende zaken die moeten behandelen. Zo zijn er zaken die pas voor de rechter kunnen worden gebracht na zeer uitvoerige voorbereidingen. Er zijn echter ook zaken waarbij een 'lik op stuk' beleid zeer gewenst is.

In de praktijk is het moeilijk om dit onderscheid te voeren in de 'running business' van de parketten. Bij de bestaande procesvoering wordt een zaak pas bij de rechter aangemeld nadat de behandeling bij het parket heeft plaatsgevonden. Voor elk binnenkomend procesverbaal staat daarom geen einddatum vast. Wanneer gewerkt wordt volgens de regels van de running business wordt de realisatie van het 'lik op stuk' beleid ernstig bemoeilijkt. Het is daarom gewenst om een procesinnovatie in te voeren waarbij de uitgangspunten van het bestaande procesvoering worden verlaten.

Binnen één van de parketten wordt een Innovatie Actieplan ontwikkeld. Daarbij wordt de procesvoering kritisch herzien en aangepast aan de eisen die een goed 'lik op stuk' beleid vergt. Hierbij wordt nadrukkelijk 'out of the box' gedacht om ervoor te zorgen dat er echte innovatie plaats vindt in de procesgang.

5.3 Maak strategieën operationeel

De immateriële activa van een organisatie, zoals kennis, processen, klanten (bijvoorbeeld burgers en bedrijven) en systemen, worden steeds belangrijker voor het creëren van toegevoegde waarde. Deze immateriële activa moeten, net als de materiële activa, nauwgezet gevolgd en beheerst worden. Dit kan gedaan worden met behulp van niet-financiële indicatoren die aangeven waar binnen de organisatie waarde wordt gecreëerd.

Praktijkvoorbeeld: dienst binnen de rijksoverheid

Onderzoek naar de kwartaalrapportage in gebruik bij een dienst binnen de rijksoverheid levert op dat deze niet gebruikt wordt voor sturing door directieraad, te weinig signalerend is, te veel operationeel, te weinig strategisch gericht en te weinig divisie-overstijgend is. De directieraad besluit daarop de kwartaalrapportage aan te passen, met nadruk op een verbetering van de strategische inhoud. Vervolgens worden kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ontwikkeld, waarbij duidelijke verbanden tussen strategische doelstellingen, middelen en prestaties worden gelegd. Daarnaast wordt de rapportage aangevuld met analyses en een kort overzicht van te ondernemen acties.

Een voorbeeld is de doelstelling 'Respect voor en dienstverlening aan het publiek betonen'. De kritische succesfactor is 'Klanttevredenheid', die eens per halfjaar wordt gemeten met de indicatoren 'Ervaren snelheid', 'Bereikbaarheid' en 'Nakomen afspraken'. Het concept van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren is nu geïntegreerd in de dagelijkse operatie waarbij alle managementlagen, van de directieraad tot het laagste managementniveau, betrokken zijn.

5.4 Creëer transparantie van informatie

Transparantie van informatie maakt het mogelijk de juiste informatie in de juiste vorm op het juiste tijdstip bij de juiste mensen te krijgen. Om de gewenste transparantie van informatie te bereiken is het nodig dat de benodigde data snel vanuit verschillende bronnen kunnen worden verzameld en de rapportage efficiënt gegenereerd kan worden. Voorts moeten ad-hoc informatievragen zonder al te veel moeite en tijd beantwoord kunnen worden en moeten nieuwe informatietechnologische architecturen en hulpmiddelen beschikbaar zijn om managers gemakkelijk toegang te verschaffen tot de door hen benodigde informatie.

Praktijkvoorbeeld: gemeente in Engeland

Als onderdeel van het prestatie-managementproject in Engeland (Best Value) heeft een grote gemeente kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ontwikkeld en deze ondergebracht in een balanced scorecard. Deze scorecard is aangepast van de originele lay-out van Kaplan en Norton en omvat nu de volgende perspectieven:

- Strategisch: behalen we onze strategische doelen en voldoen we aan de verwachtingen van onze belanghebbenden?
- Dienstverlening: hoe goed vinden onze burgers dat we zijn in het verbeteren van de effectiviteit van onze processen?
- Kostenefficiëntie: hoe goed zijn we in het verbeteren van de efficiëntie van onze belangrijkste processen?
- Kwaliteit: hoe goed zijn we in het verbeteren van de kwaliteit van ons personeel?
- Toegankelijkheid: hoe stellen we zeker dat iedereen die onze diensten nodig heeft ook daadwerkelijk toegang heeft tot die diensten?

Maandelijks leveren de verschillende diensten in de dorpen die binnen de gemeente vallen hun prestatie-informatie aan, waarna een geconsolideerde rapportage wordt verspreid aan betrokkenen. Daarnaast wisselt de gemeente haar prestatie-informatie uit met andere gemeenten en met de centrale overheid. Om de uitwisseling zo efficiënt mogelijk te maken heeft de gemeente een informatietechnologisch systeem ingevoerd dat een zogenoemd prestatie-managementportaal creëert. Hierin kan enerzijds op elk moment op elke locatie prestatie-informatie worden ingevoerd en anderzijds kan prestatie-informatie van de eigen locatie/dienst dan wel van andere locaties/diensten snel en efficiënt worden opgevraagd.

5.5 Richt de aandacht op wat echt belangrijk is

De kunst van managen is niet om alles wat er gebeurt in de organisatie te willen weten, maar om de aandacht te concentreren en actie te ondernemen op de kritische zaken. De selectie van deze zaken heeft dan ook de aandacht van het hoogste management nodig. Aandacht voor wat echt belangrijk is betekent focus op: kritische succesfactoren, op uitzonderingsgevallen en -gebeurtenissen, op het analyseren van financiële en niet-financiële indicatoren, op correctieve actieplannen en op de impact van die plannen. Een manier om een betere focus in het prestatie-managementproces te krijgen is het

toepassen van exceptierapportage.

Praktijkvoorbeeld: Rijksoverheidsdienst

De volgende verbeterstap bij de rijksoverheidsdienst is het ontwikkelen van een toekomst- en actiegerichte-rapportage. Het doel van deze rapportage is de organisatie te helpen tijdig mogelijke problemen op de kritische gebieden van de organisatie te onderkennen.

Het belang hiervan is dat in een vroeg stadium de noodzakelijke acties geformuleerd en opgevolgd kunnen worden. Daartoe wordt nu eerst een nieuwe realisatierapportage ontworpen, die duidelijk de uitzonderlijke resultaten (excepties) weergeeft (figuur 6).

DIVISIE WEST-NEDERLAND		Periode : 2e kwartaal xx Aanmaak: 03-07-xx		
Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren	Realisatie kwartaal 2	Norm kwartaal 2	Vershil
Goed geïnformeerde klanten	Ontvangst-bevestiging	90 %	100%	- 10 %
Vestiging nieuwe bedrijven	Mutatie in aantal nieuwe bedrijven	95 (t.o.v. de index)	105	- 10

Figuur 6: Lay-out van de realisatierapportage

Vervolgens wordt voor de excepties een toegesneden actie- en toekomstrapportage ontworpen en ingevoerd (figuur 7).

DIVISIE WEST-NEDERLAND		Periode : 3e kwartaal xx Aanmaak: 05-07-xx					
Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren	Norm kwartaal 3	Verwachting zonder actie	Acties	Verwacht effect		
					K3	K4	K1
Goed geïnformeerde klanten	Ontvangst-bevestiging	100	90	<ul style="list-style-type: none"> • Infosessie geven • Nieuwe werk-indeling maken • Maandelijke steekproef 	95	100	100
Vestiging nieuwe bedrijven	Mutatie in aantal nieuwe bedrijven	110	93	<ul style="list-style-type: none"> • Versneld vacatures klantmanagers opvullen • Opzetten promotiecampagne 	93	98	105

Figuur 7: Lay-out van de actie- en toekomstrapportage

Door het toepassen van deze twee rapportages krijgt de dienst een snel overzicht van de stand van zaken per divisie, met name van de zaken die daar uit de pas lopen, en van de gehele organisatie. Daarbij is door de grotere actiegerichtheid sprake van minder vrijblijvendheid: het wordt in een oogopslag duidelijk of een manager de juiste acties in gang heeft gezet en welk effect hij of zij daarvan verwacht.

5.6 Bevorder prestatiegericht gedrag

Organisaties die prestatie management willen invoeren, focussen zich nogal eens op de instrumentele en inhoudelijke kant ervan. Dat is zeker nodig, maar het mag er niet toe leiden dat gedragsmatige en HRM-aspecten worden verwaarloosd. Een organisatie kan het potentieel van haar medewerkers alleen optimaal benutten wanneer:

- de doelstellingen van alle managementniveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie;
- deze doelstellingen zijn vertaald in heldere verwachtingen ten aanzien van het functioneren van de medewerkers;
- medewerkers weten hoe ze deze doelstellingen kunnen bereiken ofwel resultaat kunnen boeken;
- medewerkers weten welke steun ze daarbij kunnen verwachten van hun leidinggevenden;
- het human resource-instrumentarium (beoordeling, beloning, opleiding en ontwikkeling) is afgestemd op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen.

Praktijkvoorbeeld: agentschap

Het primaire proces van het agentschap is een administratief proces waarin beslissingen over bepaalde aanvragen worden genomen. Op basis van deze beslissingen vindt de verdere afhandeling plaats van de aanvragen. Het agentschap bestaat uit een hoofdkantoor en een aantal regiokantoren. Binnen een regiokantoor wordt het management gevormd door de directie en unitmanagers. Het agentschap heeft in korte tijd een flinke groei doorgemaakt, waarbij de ontwikkeling van de planning- en controlcyclus is achtergebleven. Besloten werd tot invoering van resultaatverantwoordelijk management.

Hiermee werd bedoeld dat de unitmanagers voortaan de productiecijfers moeten analyseren en acties moeten ontwikkelen om bij te sturen, en daarmee de resultaten te verbeteren.

De eerste stap is het formuleren van een nieuw besturingsmodel en het opstellen van strategische doelstellingen voor de organisatie. Met dit als basis worden de doelstellingen voor de directie en unitmanagers bepaald, waarbij hun bevoegdheden ook duidelijk worden vastgesteld. Vervolgens worden prestatie-indicatoren ontwikkeld. Deze indicatoren zullen de basis zijn van de maandelijkse en wekelijkse aansturing van zowel de organisatie als de units. Als laatste stap worden managementcontracten 'afgesloten' met alle unitmanagers. In de managementcontracten is vastgelegd wat de persoonlijke doelstellingen van een unitmanager zijn. Deze persoonlijke doelstellingen zijn afgeleid van het besturingsmodel en de strategische doelstellingen, en bevatten (een selectie van) de eerder ontwikkelde prestatie-indicatoren. De maandrapportages waarin de scores op de prestatie-indicatoren zijn weergegeven en op basis waarvan de unitmanager bijsturing acties formuleren, geven het benodigde inzicht in de status en voortgang van de gemaakte afspraken in het managementcontract.

Uitdrukkelijk wordt ook voor ondersteuning van de unitmanagers gezorgd; hierbij spelen de directieleden een centrale rol. Elke maand voert de directie gesprekken met de unitmanagers waarin wordt afgewogen wat de te nemen bijsturing acties moeten zijn. Daarbij spelen de persoonlijke doelstellingen die aan het eind van het jaar behaald moeten zijn een grote rol. Na de eerste ervaringen met dergelijke coachende gesprekken, wordt voor de directie een workshop georganiseerd. Hierin wordt de directieleden een spiegel voor gehouden van de eigen managementstijl. Ook komt de essentie van resultaatverantwoordelijk management aan de orde, zodat ze de organisatie

daar beter naar toe kunnen leiden en richting kunnen geven aan de gewenste collectieve gedragsverandering. Tijdens het gehele project wordt op het juiste gedrag gelet: consequent nakomen van afspraken, het nemen van verantwoordelijkheid, een pro-actieve instelling en het elkaar aanspreken op gedrag. Dat vergt echter wel enige gewenning.

5.7 Stem integratie en simplificatie op elkaar af

Bij het invoeren van prestatie management struikelt men gemakkelijk over complicaties. Op zich is dat niet zo vreemd want er zijn veel uitdagingen die tegelijkertijd moeten worden aangegaan. De focus voor de lange termijn moet worden afgestemd met de focus voor de korte termijn, financiële informatie moet aangevuld worden met niet-financiële informatie, de strategie moet gekoppeld worden met de operatie, individuele doelstellingen moeten afgestemd zijn met de doelstellingen van de organisatie, en er moet een duidelijke aansturingstijl gekozen en ingevoerd worden. Het is niet eenvoudig om hiermee rekening houdend prestatie management op een praktische wijze te implementeren. Het benchmark-onderzoek laat echter zien dat de ideeën die tot nu toe beschreven zijn daadwerkelijk geïmplementeerd moeten worden. Laten we daarom hierover nog enkele tips geven.

- Het geheim achter een simpel, maar geïntegreerd, proces van prestatie management is een eraan voorafgaande, zorgvuldige selectie van strategische kritische succesfactoren.
- Zorg er steeds voor dat de succesfactoren de koppeling verzorgen tussen de verschillende deelprocessen van de organisatie.
- Gebruik alle mogelijkheden om alle onderdelen en afdelingen van een organisatie op één lijn te brengen.
- Uiteindelijk kan door het koppelen van de (deel)processen van strategische planning, budgettering, prestatie meting, prestatie beoordeling en prestatie beloning tot één geïntegreerd proces een naadloze uitwisseling van informatie op gang komen.
- Gebruik de beschikbare informatie zowel voor de optimale uitvoering van elk deelproces als de onderlinge afstemming van activiteiten.
- Zorg dat het prestatie management proces gericht blijft op het uitwisselen van informatie over dezelfde succesfactoren. Dit voorkomt verwarring, misverstanden en onnodige fouten. Bovendien kan snel en efficiënt actie worden ondernomen op waarschuwingssignalen.
- Een verdere vereenvoudiging van het prestatie management proces kan worden bereikt door het budgetteringsdeelproces te versimpelen of zelfs geheel af te schaffen (zie De Waal, 2002b).



6 Tot slot

Het onderwerp prestatie management heeft de warme belangstelling van overheidsorganisaties en de politiek. Dit O&I boekje beschrijft een aantal van de ideeën die voortgekomen zijn uit een wereldwijd benchmark-onderzoek naar hoogwaardige systemen van prestatie management. Zoals werd aangegeven kunnen dergelijke ideeën niet zonder meer overgenomen en ingevoerd worden in een overheidsorganisatie. Het proces van prestatie management is uniek is voor iedere organisatie. Wij hopen echter dat de ideeën uit dit boekje overheidsmanagers voldoende aanspreken om hen aan het denken te zetten over hun eigen prestatie management. Wanneer bewust en creatief met

de gepresenteerde ideeën wordt omgegaan kan, zoals de voorbeelden in dit boekje laten zien, in overheidsorganisaties een goed prestatie-managementsysteem worden opgezet.

Literatuur

- Andersen, H.V. & G. Lawrie (2002), *'Examining opportunities for improving public sector governance through better strategic management'*. In: A. Neely, A. Walters & R. Austin (ed.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, UK
- Beraad van secretarissen-generaal (2002), *Kracht zonder macht*, notitie
- Bodnár, V., G. Drótos & E. Révész (2002), *'Adaptation of performance measurement methods in not-for-profit organizations - The case of the balanced scorecard'*. In: A. Neely, A. Walters & R. Austin (ed.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, UK
- Bovaird, T. (2002), *'From corporate governance to community governance: citizen-driven community score-cards for UK local service providers?'*. In: A. Neely, A. Walters & R. Austin (ed.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, UK
- Executive Session on Public Sector Performance Management (2001), *'Get results through performance management: an open memorandum to government executives'*, *Visions of Governance in the 21st Century*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA.
- Goold, M., A. Campbell & M. Alexander (1994), *Corporate level strategy, creating value in the multibusiness organization*, John Wiley & Sons
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press
- Kerklaan, L.A.F.M., J. Kingma & F.P.J. van Kleef, (1994), *De Cockpit van de Organisatie*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer
- Kerklaan, L.A.F.M., (2002), *Integriteit van overheidsorganisaties: de integriteitsaudit*, [www. management.hbp.nl](http://www.management.hbp.nl)
- Moriarty, P. & D. Kennedy (2002), *'Performance measurement in public sector services: problems and potential'*. In: A. Neely, A. Walters & R. Austin (ed.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, UK
- National Partnership for Reinventing Government (1999), *Balancing measures: best practices in performance management*, www.npr.gov/library/papers/bkgrd/balmeasure.html, August
- Rucci, A.J., S.P. Kirn & R.T. Quinn (1998), *'The employee - customer - profit chain at Sears'*, *Harvard Business Review*, January/February
- Schiemann, W.A. & J.H. Lingle (1999), *Bullseye! Hitting your strategic targets through high-impact measurement*, The Free Press, New York
- United States General Accounting Office (1999), *Managing for results, opportunities for continued improvements in agency's performance plans*, GAO/GGD/AIMD-99-215, July
- Waal, A.A. de (2001), *Power of performance management, how leading companies create sustained value*, John Wiley & Sons
- Waal, A.A. de (2002a), *Quest for balance, the human element in performance management systems*, John Wiley & Sons
- Waal, A.A. de (2002b), *Minder is meer, competitief voordeel door beyond budgeting*, Holland Business Publications

- Zeppou, M. & T. Sotirakou (2002), *'The stair model: a comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era'*. In: A. Neely, A. Walters & R. Austin (ed.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, UK



De auteurs

André de Waal

Dr. André A. de Waal MBA is sinds 2001 als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group. Daarvoor was hij partner bij Andersen, waar hij 15 jaar heeft gewerkt.

André de Waal heeft scheikunde gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Leiden. Daarna heeft hij een Master in Business Administration graad behaald aan de Northeastern University in Boston, U.S.A. Tevens is hij gecertificeerd als CPIM (Certified in Production and Inventory Management) door de American Production and Inventory Control Society. In april 2002 is hij aan de Vrije Universiteit van Amsterdam gepromoveerd op het onderwerp van de gedragsaspecten die belangrijk zijn voor een succesvolle invoering en gebruik van prestatie-managementsystemen.

Leo Kerklaan

Mr. Leo A.F.M. Kerklaan is sinds 1989 als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group.

Na zijn studie Nederlands Recht aan de Universiteit van Amsterdam heeft hij gedurende 15 jaar managementfuncties vervuld, aanvankelijk bij de Postbank en later bij Fokker. In zijn adviespraktijk concentreert hij zich op: strategie- en beleidsontwikkeling, resultaatgerichte bedrijfsvoering, prestatie-management, het begeleiden van organisaties naar integrale kwaliteitszorg of specifieke kwaliteitsniveaus. Zijn invalshoek daarbij is het doorbreken van het bestaande prestatieniveau met 'performance dashboards'. Hiervoor ontwikkelde hij de 'Organisatiecockpit'. Dit concept is in de afgelopen jaren met succes toegepast en steeds verder verfijnd zowel voor bedrijfsleven als overheid.