



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Hoe prestatie­meting werknemers kan ondersteunen in hun werk

Wouters, M.J.F.; Groen, B.A.C.

**DOI**

[10.5117/mab.93.34445](https://doi.org/10.5117/mab.93.34445)

**Publication date**

2019

**Document Version**

Final published version

**Published in**

MAB : Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie

**License**

CC BY-NC-ND

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Wouters, M. J. F., & Groen, B. A. C. (2019). Hoe prestatie­meting werknemers kan ondersteunen in hun werk. *MAB : Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 93(5/6), 149-158. <https://doi.org/10.5117/mab.93.34445>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Hoe prestatie­meting werknemers kan ondersteunen in hun werk

Marc Wouters, Bianca Groen

Received 11 March 2019 | Accepted 7 June 2019 | Published 12 July 2019

## Samenvatting

Er bestaat een onvermijdelijk spanningsveld rond prestatie­meting. Een prestatie­meetsysteem kan eigenlijk nooit helemaal treffend tot uitdrukking brengen waar het echt om gaat in het werk: het is altijd incompleet, cijfers laten doorgaans geen eenduidige interpretatie toe en het is lastig realistische doelwaarden vast te stellen. Bovendien wordt prestatie­meting vaak ontwikkeld om verantwoording af te leggen en is zij meer bedoeld voor het management dan voor de medewerkers van wie de prestatie gemeten wordt. Door dit soort problemen is de kans aanzienlijk dat medewerkers prestatie­meting ervaren als een last of zelfs bedreiging waardoor zij een averechts effect heeft. Om dit soort problemen op te lossen is veel onderzoek gedaan naar “enabling” – dat wil zeggen “ondersteunende” – prestatie­meting, die werknemers ondersteunt hun werk beter te doen. Dit artikel heeft als doel de resultaten uit die literatuur samen te vatten en te vertalen naar praktisch bruikbare inzichten.

## Relevantie voor de praktijk

Prestatie­meting is een moeilijk vak, zowel het ontwerpen als het doen van prestatie­meting. Dit artikel bespreekt literatuur in management accounting en vat resultaten samen als praktisch bruikbare inzichten. We geven richtlijnen voor de manier waarop ondersteunende prestatie­meting kan worden ontwikkeld. Concreet wordt de volgende aanpak besproken:

- bouw voort op kennis, ervaring en professionaliteit van medewerkers;
- zorg voor deskundige begeleiding van het ontwerpproces van prestatie­meting, waarin de ondersteuning van de professionaliteit van medewerkers centraal staat;
- neem de tijd om met nieuwe vormen van prestatie­meting te experimenteren en deze te verfijnen;
- gebruik prestatie­meting flexibel en zoek een balans tussen open zijn voor de bespreking van uitzonderingen en vasthoudend zijn om mensen op slechte prestaties aan te spreken.

## Trefwoorden

Prestatie­meetsystemen, ondersteunende prestatie­indicatoren, enabling performance measurement, flexibiliteit

## 1. Inleiding en probleemstelling

Prestatie­meting. Bijna iedere organisatie maakt er in meer of mindere mate gebruik van. Prestatie­meting houdt in dat het functioneren van mensen (individueel of in groepen) op een kwantitatieve manier tot uitdrukking wordt gebracht. De kwantitatieve maatstaven in een prestatie­meetsysteem worden doorgaans prestatie­indicatoren genoemd. Prestatie­indicatoren kunnen in financiële of andere meeteenheden uitgedrukt worden en op uiteenlopende aspecten en processen betrekking hebben, zoals tevredenheid van klanten, snelheid en efficiëntie

van processen, of winstgevendheid van producten. De gemeten waarde op een prestatie­indicator kan worden vergeleken met een eerder geformuleerde doelwaarde en ook kunnen de gemeten waarden van meerdere mensen of groepen onderling vergeleken worden.

Prestatie­meting is om allerlei redenen een moeilijk vak. Ze vergt informatiesystemen om de benodigde gegevens te verwerken en rapportages beschikbaar te maken. Informatiesystemen registreren steeds meer gegevens en het is een uitdaging om deze mogelijkheden voor prestatie­meting zo goed mogelijk te benutten. Prestatie­meting vraagt ook om goede procedures voor het

plannen van doelwaarden, het interpreteren en bespreken van gemeten waarden en het vaststellen van consequenties. Prestatiemeting wordt vaak niet alleen door de financiële afdeling ontwikkeld en uitgevoerd. Ook andere afdelingen richten systemen voor prestatie­meting in en werken ermee.

In dit artikel richten we ons niet op informatiesystemen of procedures, maar op een fundamenteel probleem dat inherent is aan prestatie­meting. Op grond van de gemeten prestatie zijn zelden eenduidige conclusies te trekken: *prestatie­meting is onvolledig*. Hiervoor bestaat een aantal oorzaken.

- Een “simpele” prestatie­indicator kan vaak niet genuanceerd tot uitdrukking brengen waar het werkelijk om gaat. Een voorbeeld: een callcenter meet de gemiddelde wachttijd van mensen die opbellen. Waar het eigenlijk om gaat is dat mensen tevreden zijn over hoe ze geholpen zijn, inclusief over het wachten. De gemiddelde wachttijd brengt dit maar voor een deel tot uitdrukking. Stel dat de gemiddelde wachttijd op een bepaalde dag korter was dan de doelwaarde, dan lijkt de prestatie prima. Toch is het nog steeds mogelijk dat veel mensen ontevreden zijn, bijvoorbeeld omdat sommige mensen heel erg lang moesten wachten (in het gemiddelde werd dit gecompenseerd door een erg korte wachttijd van anderen), of omdat sommige mensen met een bijzonder urgente klacht de normale wachttijd als veel te lang ervaren (voor dat soort problemen zou de doelwaarde voor de wachttijd korter moeten zijn). Een prestatie­indicator geeft vaak maar bij benadering aan, waar het werkelijk om gaat.
- Het is lastig vast te stellen welke doelwaarden optimaal zijn voor de organisatie. Doelwaarden voor verschillende indicatoren hangen vaak nauw samen en het is niet duidelijk hoe deze elkaar beïnvloeden. Bijvoorbeeld, welke doelwaarde voor de wachttijd zou voor de organisatie optimaal zijn? Een hele korte wachttijd wordt te duur, maar heel lange wachttijd kost teveel omzet. De organisatie zou eigenlijk de samenhang moeten kennen tussen wachttijd, kosten (door meer medewerkers in te plannen stijgen de kosten), klanttevredenheid (hoeveel stijgt de tevredenheid van opbellers als de wachttijd daalt?) en omzet (hoeveel meer verkopen we als opbellers tevredener zijn?). Bovendien is het van belang dat doelwaarden motiverend zijn en dat betekent: uitdagend maar realistisch. Maar wat is uitdagend en toch realistisch?
- De resultaten op de prestatie­indicatoren laten doorgaans geen eenduidige interpretatie toe. Naast de prestaties van de medewerkers zijn er andere factoren die de prestatie­indicatoren beïnvloeden zoals de conjunctuur, prestaties van andere afdelingen of beslissingen van hogerhand. De wachttijd in een callcenter wordt bijvoorbeeld beïnvloed door het aantal mensen dat belt, het soort problemen waar ze mee bellen (wat vaak afhangt van de kwaliteit die andere organisatie­onderdelen leveren), en het aantal medewerkers dat ingeroosterd staat. Het is vaak lastig te scheiden wat binnen en buiten de invloedssfeer van de medewerkers ligt.

Bovenstaande problemen komen duidelijk naar voren indien prestatie­meting wordt gebruikt door management om medewerkers te beoordelen. Maar deze problemen zijn evenzeer van toepassing als prestatie­meting bedoeld is als bron van informatie voor de mensen zelf. Voor beide functies van prestatie­meting geldt dat zowel het management als de medewerkers belang hebben bij kwalitatief goede prestatie­indicatoren. Zowel managers als medewerkers hebben belang bij prestatie­indicatoren die reageren op de inspanningen en kwaliteit van werken van de medewerker (sensitive), die niet reageren op allerlei andere invloeden die de medewerker niet kan beïnvloeden (low noise), die gebaseerd zijn op betrouwbare data (verifiable) en die duidelijk gerelateerd zijn aan de uiteindelijke doelen van de organisatie (value relevant; Groen et al. 2017a; Groen et al. 2017b). We zijn niet naïef en erkennen dat medewerkers normaal gesproken wellicht wat gemakkelijker realiseerbare doelen willen hebben, wat reserves proberen aan te houden, en hun fouten misschien liever niet meetbaar willen maken. Aan de andere kant wil het merendeel van de medewerkers zich graag inzetten en resultaten boeken, en willen ze dat dit ook in prestatie­meting tot uitdrukking komt zodat ze erkenning krijgen voor hun werk. Een systeem dat op een zinvolle manier tot uitdrukking brengt hoe het gaat en dat zowel voor management als medewerkers begrijpelijk is, is voor beide partijen wenselijk.

Al met al ligt de uitdaging in het inrichten van een prestatie­meetsysteem dat een duidelijk beeld geeft van gerealiseerde prestaties inclusief een antwoord op wat oorzaken zijn en hoe kan worden bijgestuurd, en dat bovendien zinvol is als bron van informatie voor zowel management als medewerkers. Het idee van ondersteunende prestatie­meting op basis van Adler and Borys (1996) biedt hiervoor aanknopingspunten. Ondersteunende prestatie­meting is prestatie­meting die door medewerkers wordt ervaren als iets positiefs, iets dat helpt het werk beter te doen.<sup>1</sup> In tegenstelling tot onderdrukkende prestatie­meting, waarbij formele systemen worden ervaren als iets dat in een keurslijf dwingt, tegenwerkt en dom houdt, kan ondersteunende prestatie­meting de extrinsieke motivatie van medewerkers verhogen zonder de intrinsieke motivatie te ondermijnen (Adler and Chen 2011).

De laatste jaren is er veel onderzoek gedaan naar ondersteunende prestatie­meting. Doel van dit artikel is om een overzicht te geven van een deel van die literatuur in management accounting en te vertalen naar praktisch bruikbare inzichten. Dit onderwerp leent zich goed voor vertaling naar de praktijk. De auteurs hebben eerder veel onderzoek gedaan rond ondersteunende prestatie­meting en ook diverse praktijkgerichte artikelen geschreven (Groen and Wouters 2011; Wilderom et al. 2009; Wouters et al. 2007). Dit artikel geeft een completer beeld van het onderzoek in management accounting, waarbij we ons richten op praktische handreikingen rondom prestatie­meting. Buiten beschouwing blijft onderzoek in accounting dat naar andere soorten ondersteunende formele systemen heeft gekeken, zoals accounting informatie

in supply chains en persoonsgebonden budgetten in de gezondheidszorg (Free 2007; Junne 2018; Neu et al. 2014).

De opbouw van dit artikel is als volgt. In paragraaf 2 gaan we dieper in op de achtergrond, definitie en karakteristieken van ondersteunende prestatiemeting. In paragraaf 3 bespreken we de tot nu toe bekende effecten van ondersteunende prestatiemeting. Paragraaf 4 bevat een drietal aanbevelingen voor de ontwikkeling van ondersteunende prestatiemeting en paragraaf 5 gaat in op de wijze waarin ondersteunende prestatiemeting kan worden ingezet in de dagelijkse praktijk. We sluiten in paragraaf 6 af met een aantal aspecten die nog slecht begrepen worden en voor vervolgonderzoek interessant kunnen zijn.

## 2. Achtergrond, definitie en karakteristieken van ondersteunende prestatiemeting

Ondersteunende prestatiemeting is beter bekend als “enabling performance measurement.” De term “enabling” komt van het invloedrijke artikel van Adler and Borys (1996). Zij hebben het niet specifiek over management control-systemen maar algemener over formele systemen in organisaties (“formalization”). Zij zetten “enabling” (ondersteunende) formalisaties tegenover “coercive” (onderdrukkende). Hun ideeën zijn door Ahrens and Chapman (2004) in de accounting-literatuur geïntroduceerd en dit heeft geleid tot interessant en praktisch relevant onderzoek in de management accounting-literatuur.

Adler and Borys (1996, p. 69) leggen het verschil tussen ondersteunende en onderdrukkende procedures—vrij vertaald—als volgt uit. Ondersteunende procedures hebben niet als doel om het werkproces waterdicht te maken, maar om medewerkers te ondersteunen om effectiever om te gaan met onvermijdelijke onvoorziene omstandigheden. Ondersteunende procedures fungeren als het geheugen van een organisatie waarin de lessen staan opgeslagen die men uit ervaring heeft geleerd met als doel de slagkracht van de organisatie te stabiliseren en uit te breiden. Waar ondersteunende procedures een aanvulling zijn op de betrokkenheid van de medewerkers door toegang te geven tot de steeds groter wordende hoeveelheid kennis in de organisatie, zijn onderdrukkende procedures een vervanging voor betrokkenheid, ontworpen om gehoorzaamheid af te dwingen en recalcitrant gedrag de kop in te drukken.

Adler and Borys (1996) noemen vier kenmerken die bijdragen aan een ondersteunend systeem, namelijk: interne transparantie, brede transparantie, flexibiliteit en herstel. Onze interpretatie van Adler and Borys (1996) is dat het construct “ondersteunend systeem” een eigen definitie heeft die los staat van deze kenmerken en dat ze de kenmerken zien als aparte constructen die leiden tot een ondersteunend systeem.<sup>2</sup> In de literatuur wordt dit niet altijd even scherp uit elkaar gehouden. Diverse auteurs definiëren

een ondersteunend systeem als een systeem dat deze vier kenmerken bezit. Een systeem dat bijvoorbeeld meer mogelijkheden voor herstel biedt is daarmee per definitie meer ondersteunend. Sommige formuleringen van Adler and Borys (1996) geven aanleiding tot deze verwarring.<sup>3</sup>

Hieronder leggen we de vier kenmerken uit en lichten we ze toe aan de hand van het voorbeeld van het callcenter, waar tientallen medewerkers per dag duizenden binnenkomende telefoongesprekken van klanten beantwoorden.

**Interne transparantie** (internal transparency) betekent dat medewerkers goed snappen hoe het systeem van prestatiemeting werkt. Het is duidelijk wat de prestatie-indicatoren tot uitdrukking moeten brengen en waarom dat zinvol is, hoe prestatie-indicatoren precies gedefinieerd zijn, waar de gegevens voor de meting vandaan komen, wie voor de rapportages en de onderliggende informatiesystemen verantwoordelijk is, etc. Kortom, medewerkers snappen precies waarom het gaat als ze met prestatie-indicatoren geconfronteerd worden. Laten we de teamleiders van het callcenter als voorbeeld nemen. Prestatie-indicatoren voor teamleiders betreffen bijvoorbeeld de gemiddelde wachttijd van opbellers, het percentage opbellers dat tijdens het wachten het gesprek beëindigt, de gemiddelde gespreksduur, een tevredenheidsbeoordeling van klanten, en de personeelskosten. *Interne transparantie* betekent dat teamleiders snappen hoe deze prestatie-indicatoren precies gedefinieerd zijn en berekend worden en daardoor weten hoe zij deze kunnen beïnvloeden.

**Brede transparantie** (global transparency) betekent dat medewerkers snappen hoe het prestatie-meetsysteem past in de bredere context van hun werk en de organisatie. Het is duidelijk hoe het systeem van prestatiemeting past binnen de set van management controls en hoe diverse systemen elkaar aanvullen, hoe het prestatie-meetsysteem aansluit bij de strategische doelen van de organisatie en hoe de prestatie-maatstaven gerelateerd zijn aan de specifieke taakstelling van de medewerkers. Voorbeelden van brede transparantie voor de teamleiders zijn dat duidelijk is waarom juist deze prestatie-indicatoren belangrijk zijn om de strategische doelen van de organisatie te behalen en hoe deze indicatoren deel uitmaken van de manier waarop de prestatie van het gehele callcenter wordt gemeten.

**Flexibiliteit** (flexibility) beschrijven Adler and Borys (1996) als de toegestane mogelijkheid dat medewerkers van voorgeschreven procedures kunnen afwijken. In de context van prestatiemeting kan dit betekenen dat de toepassing en interpretatie van prestatiemeting niet star is. Bijvoorbeeld hebben medewerkers de mogelijkheid om in bijzondere omstandigheden tijdelijk minder aandacht te besteden aan bepaalde prestatie-indicatoren of doelwaarden. Een bijzondere omstandigheid voor de teamleiders van een callcenter kan bijvoorbeeld zijn dat er bij een algemeen technisch probleem een enorme toename is van binnenkomende gesprekken met allemaal dezelfde eenvoudige vraag. Flexibiliteit kan in dit geval betekenen dat de langere wachttijd is toegestaan.

**Herstel** (repair) is de mogelijkheid om het prestatie­meetsysteem aan te passen. Het zou bijvoorbeeld kunnen blijken dat specifieke prestatie­indicatoren niet goed gedefinieerd zijn en de wijze van berekening daarom verbeterd mag worden, of dat bepaalde prestatie­indicatoren hun relevantie hebben verloren. Een voorbeeld van *herstel* kan het volgende zijn. Stel dat de teamleiders aangeven dat de prestatie­indicatoren een fout beeld geven omdat de realistische gesprek­stijd van de soort van vraag afhangt en de mix van vragen per team nogal verschilt. Herstel betekent dan dat de teamleiders betrokken worden bij de verfijning van de prestatie­indicatoren om de gesprek­stijd van verschillende soorten vragen gedifferentieerd te meten.

Deze vier kenmerken zijn in de eerste plaats eigenschappen van het prestatie­meetsysteem zelf, die ertoe leiden dat medewerkers het systeem in sterkere mate als een ondersteunend systeem zullen ervaren. Daarnaast is het van belang hoe het systeem ontwikkeld wordt (bijvoorbeeld door medewerkers erbij te betrekken) en hoe het systeem ingevoerd en gebruikt wordt (bijvoorbeeld door rekening te houden met onvoorziene omstandigheden) (Adler and Borys 1996).

### 3. Effecten van ondersteunende prestatie­meting

Ondersteunende prestatie­meting is geen doel op zich, maar de positieve effecten van ondersteunende prestatie­meting maken het de moeite waard om te evalueren of het zinvol is voor een specifieke organisatie om het prestatie­meetsysteem op een ondersteunende manier in te richten. De volgende positieve effecten zijn gevonden in onderzoek.

- Vergroot inzicht in de strategie van de organisatie. Groen et al. (2012a) beschrijven hoe de ontwikkeling van een ondersteunend prestatie­meetsysteem heeft geleid tot meer kennis over hoe de strategie van de organisatie kan worden uitgevoerd. Naranjo-Gil and Hartmann (2006) vonden dat ondersteunende prestatie­meetsystemen bruikbaar zijn voor het implementeren van allerlei soorten strategieën, terwijl onderdrukkende systemen zich alleen lenen voor kostenstrategieën.
- Verkleinde onzekerheden. Hartmann and Maas (2011) laten zien dat ondersteunende budgetten vooral worden gebruikt door business unit­controllers om onzekerheden te verkleinen.
- Betrouwbaardere cijfers. In het onderzoek van Henttu-Aho (2016) nam de bruikbaarheid van budgettering toe, met name doordat de voorspellingen betrouwbaarder werden. In Groen et al. (2012b) werden de cijfers met betrekking tot energieverbruik betrouwbaarder omdat fouten in de energiemeters eerder werden opgespoord en verholpen door de monteurs. Daarnaast vinden zij in twee brede vragenlijst­onderzoeken dat participatie van medewerkers bij het ontwerpen van prestatie­meting

leidt tot prestatie­indicatoren die de prestaties van medewerkers beter tot uitdrukking brengt. Dat vinden zowel de medewerkers zelf (Groen et al. 2017a) als ook hun leidingge­venden (Groen et al. 2017b).

- Meer uitwisseling en creatie van kennis. Wouters (2009) toont hoe de uitwisseling van kennis die plaatsvindt tijdens de ontwikkeling van prestatie­indicatoren door medewerkers zorgt voor meer begrip van en voor het gebruik van prestatie­indicatoren. Groen et al. (2012a) beschrijven hoe het ontwikkelen van het prestatie­meetsysteem hielp om bestaande kennis te expliciteren en hoe het resulterende systeem als katalysator fungeerde om nieuwe kennis te creëren.
- Positiev­ere houding van medewerkers ten aanzien van prestatie­meting. Wouters and Wilderom (2008) vinden dat medewerkers die samen een prestatie­meetsysteem ontwikkeld hebben een positiev­ere houding hebben ten aanzien van prestatie­meting dan voordat ze bij de ontwikkeling van het systeem betrokken waren. Wouters (2009) laat zien dat medewerkers meer geloof hebben in een ondersteunend prestatie­meetsysteem, wat leidt tot meer vastberadenheid om prestaties te verbeteren. Chapman and Kihn (2009) vinden dat het ondersteunende karakter van prestatie­meting kan worden vergroot door een gemeenschappelijke database te gebruiken voor verschillende functies en informatiesystemen onderling te koppelen.
- Hogere prestaties. Chapman and Kihn (2009) vinden tevens dat het ondersteunende karakter van een dergelijk informatiesysteem zorgt voor hogere prestaties van de business unit. Groen et al. (2012b) vonden een verbetering van de prestaties van een afdeling nadat medewerkers zelf prestatie­indicatoren hadden gemaakt, doordat ze meer verbeterinitiatieven namen. Ander onderzoek toont een positief verband tussen de invloed die een medewerker heeft gehad op het ontwerp van prestatie­indicatoren en de prestatie van de desbetreffende medewerker (Groen et al. 2017a, 2017b). Deze prestatieverhoging komt doordat ondersteunende prestatie­indicatoren ervoor zorgen dat enerzijds medewerkers hun prestaties meer in de hand hebben (Groen et al. 2017a) en anderzijds leidingge­venden de prestatie­indicatoren meer gebruiken om de prestaties te bespreken (Groen et al. 2017b). Mahama and Cheng (2013) onderzochten de effecten van kostensystemen die door medewerkers als ondersteunend ervaren worden en hoe dit werkt.<sup>4</sup> Zij vinden dat dit leidt tot beter presteren van de medewerkers. Dit effect verloopt via een intensiever gebruik van meer ondersteunende systemen, hetgeen een positief effect heeft op het gevoel van competentie van medewerkers, en dat leidt weer tot beter functioneren.

Tot nu toe is er weinig onderzoek geweest naar de negatieve gevolgen van ondersteunende prestatie­meting. Burney et al. (2017) laten zien dat ondersteunende prestatie­meting in sommige gevallen contraproductief gedrag kan versterken. Contraproductief gedrag is gedrag dat tegen de doelen van de organisatie in gaat, zoals niet meer meedoen en zich terugtrekken, maar

ook agressie, sabotage en vijandigheid. Het ethische gedrag van medewerkers wordt sterk bepaald door hun directe werkomgeving. Burney et al. (2017) vinden dat ondersteunende prestatiemeting kan leiden tot meer contraproductief gedrag van medewerkers wanneer zij op een afdeling werken waar het algemeen geaccepteerd is dat iedereen vooral aan zichzelf denkt, omdat in zo'n afdeling het meer ondersteunend en minder controlerend systeem van prestatiemeting wordt misbruikt. In afdelingen waarin het collectief centraal staat, leidt een ondersteunend prestatie-meetsysteem volgens dat onderzoek tot minder contraproductief gedrag.

Een ander gevolg dat soms als negatief wordt ervaren is dat een ondersteunend prestatie-meetsysteem de rol van leidinggevend en controllers verandert van een controlerende naar een business partnerrol (Hartmann and Maas 2011). In de studie van Henttu-Aho (2016) waren het de controllers (niet de medewerkers) die de manier van budgettering meer ondersteunend maakten. Ze gingen intensiever op allerlei niveaus met het management samenwerken. Niet iedere controller vond het gemakkelijk om zich aan deze veranderde rol aan te passen. Groen et al. (2016) rapporteren soortgelijke gevoelens bij de teamleiders van callcentermedewerkers die, samen met een onafhankelijke procesbegeleider, een ondersteunend prestatie-meetsysteem ontwikkelden. De teamleiders waren van het begin af aan bang hierdoor de controle kwijt te raken en gaven als gevolg hiervan veel weerstand.

## 4. Ontwikkelen van ondersteunende prestatiemeting

De vraag is hoe het management kan bereiken dat een prestatie-meetsysteem de in paragraaf 2 genoemde kenmerken heeft en daardoor eerder ondersteunend zal zijn. Adler and Borys (1996) geven aan dat de manier waarop een formeel systeem wordt ontworpen en ingevoerd van invloed is op het ondersteunende dan wel onderdrukkende karakter. Zij bespreken met name het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van formele systemen. Onderzoek in accounting heeft dit verder uitgewerkt met het oog op prestatiemeting en vond een drietal belangrijke condities voor het ontwikkelen van ondersteunende prestatiemeting: (1) voortbouwen op de kennis, ervaring en professionaliteit van medewerkers, (2) deskundige begeleiding, en (3) ruimte om te experimenteren.

### 4.1 Voortbouwen op de kennis, ervaring en professionaliteit van medewerkers

Ontwerpen van prestatiemeting is moeilijk. Een complexe werkelijkheid over hoe mensen processen uitvoeren, met klanten samenwerken en met onverwachte zaken omgaan, moet uiteindelijk inslechts een paar cijfers worden uitgedrukt. Om die complexe werkelijkheid goed te vangen, kun je het best de medewerkers die het werk van dichtbij kennen,

betrekken bij de ontwikkeling van prestatie-indicatoren. Dit maakt prestatiemeting meer valide, betrouwbaar en begrijpelijk (Englund and Gerdin 2015; Groen et al. 2017a; Groen et al. 2017b). Naast deze inhoudelijke reden, zijn er ook motivationele en cognitieve redenen om medewerkers in het ontwerpproces te betrekken: participatie in de ontwikkeling van prestatie-indicatoren zorgt ervoor dat medewerkers de prestatie-indicatoren beter accepteren en beter begrijpen (Kleingeld et al. 2004). Belangrijk hierbij is een gevoel van eigenaarschap te creëren. Dit houdt in dat vooraf duidelijk wordt gemaakt dat de ontwikkelde nieuwe prestatiemeting door medewerkers zelf wordt uitgevoerd. Mensen die nu bij het ontwikkelproces betrokken zijn, produceren later de rapportages over hun eigen werk, voor zichzelf en voor de leidinggevend (Wouters 2009). Om dit mogelijk te maken, moeten deze medewerkers heel goed begrijpen hoe het systeem van prestatiemeting werkt. Dit maakt het voor hen extra belangrijk om tijdens het ontwikkelproces heel serieus mee te doen. Niet alleen willen ze dat de informatie die prestatiemeting oplevert zinvol is, maar ook moeten ze precies weten hoe die informatie tot stand komt. Er staat nog meer op het spel en het is nog belangrijker om te investeren in dit proces. Dit kan leiden tot diepe kennis over prestatiemeting (een hoog niveau van interne transparantie) en bovendien zullen ze eerder ontdekken waar prestatiemeting verbetering behoeft en ook eerder in staat zijn daaraan bij te dragen (veel mogelijkheden voor herstel).

Een goede basis om voort te bouwen op ervaringen met prestatiemeting is kennis te nemen van bestaande informele metingen (Goretzki et al. 2017). Naast de rapportages die officieel (vaak vanuit de financiële functie) opgesteld worden, bestaan er in een organisatie vaak ook informele rapportages die mensen voor zichzelf of hun team bijhouden (Kilfoyle et al. 2013). In een callcenter kan het bijvoorbeeld zijn dat medewerkers zelf bijhouden hoe vaak een bepaalde vraag voorkomt, zodat ze kunnen investeren in het formuleren van een kort en duidelijk standaardantwoord voor de meest voorkomende vragen, waardoor ze hun werk sneller en beter kunnen doen. Dit soort lijstjes en rapportages zijn vaak maar ten dele bekend bij andere mensen en teams (Lohman et al. 2004). Omdat ze vrijwillig en zonder randvoorwaarden worden vormgegeven, zullen deze normaal gesproken dicht bij de informatiebehoefte van medewerkers aansluiten. Daarom is het zinvol deze metingen ook mee te nemen als input voor de verdere ontwikkeling van officiële prestatiemeting.

Naast voorborden op bestaande metingen, kunnen ook nieuwe prestatie-indicatoren worden ontwikkeld. Groen et al. (2012b) leggen uit hoe je dat doet. Kort gezegd wordt begonnen met medewerkers te vragen om verbeterideeën. Deze vormen de basis voor relevante prestatie-indicatoren. De verbeterideeën worden gegroepeerd, om een beeld te krijgen van welke thema's van belang zijn voor de afdeling, en daarna worden de thema's geprioriteerd. Alleen de meest belangrijke thema's worden gebruikt als basis voor de prestatiemeting. De prestatie-indicatoren zelf worden vervolgens gemaakt door medewerkers samen te laten bepalen wat het doel van de indicatoren is, hoe het in relatie

staat met de doelen van de organisatie, welke data gebruikt worden voor de meting, hoe de prestatie-indicatoren berekend worden, welke doelwaarde eraan gekoppeld wordt, hoe vaak de indicatoren besproken en geüpdatet moeten worden, en wie daarvoor verantwoordelijk is (gebaseerd op Neely et al. 2002).

Wanneer medewerkers participeren in de ontwikkeling van prestatie-indicatoren, wordt een beroep gedaan op hun professionaliteit. Professionaliteit betekent hier een oriëntatie gericht op leren met als doel werkprocessen te verbeteren. De term professional wordt vaak geassocieerd met beroepen als accountants, advocaten en artsen, maar professionaliteit speelt op alle opleidingsniveaus een rol. Op alle niveaus weten medewerkers doorgaans meer van de ins en outs van hun werk dan hun leidinggevenden en op alle niveaus is er een vorm van beroepseer en trots op het eigen werk. Met de juiste deskundige begeleiding zijn mensen op alle niveaus in staat om samen prestatie-indicatoren te ontwikkelen. Op die deskundige begeleiding komen we in de volgende paragraaf terug.

Betrekken van medewerkers en voorbouwen op de uiteenlopende ervaringen met prestatie­meting betekent niet dat de medewerkers vrij zijn om prestatie­meting geheel naar eigen inzicht in te richten. Allerlei randvoorwaarden kunnen een rol spelen, zoals prioriteiten die vanuit het management worden aangegeven met betrekking tot de strategische doelen waarop de prestatie­meting zich dient te richten, voorschriften van het hoofdkantoor (of de politiek, in geval van overheidsorganisaties) over het noodzakelijk rapporteren van specifieke prestatie-indicatoren, regels voor de gestandaardiseerde vormgeving van rapportages, of verplicht gebruik van bepaalde informatiesystemen (Groen et al. 2012a, Groen et al. 2012b). Dit kan voor dilemma's zorgen, want standaardisatie met betrekking tot prestatie­meting is vanuit het perspectief van hoger, centraal management heel begrijpelijk en maakt het tegelijkertijd (nog) lastiger om aan de specifieke, lokale omstandigheden recht te doen.

Het overdragen van prestatie­meting aan medewerkers zal soms extra opleiding nodig maken, zodat men met spreadsheets, databases en andere informatiesystemen om kan gaan. Niet iedere medewerker zal hier zin in hebben en geschikt voor zijn. Dat hoeft ook niet, het gaat erom dat het werken met systemen voor prestatie­meting geen separate activiteit van andere afdelingen is, maar binnen de eigen afdeling (waarvan de prestatie gemeten wordt) wordt uitgevoerd en daardoor tot in detail begrepen wordt. Deze aanbeveling is niet naïef bedoeld. Het opent ook de mogelijkheid om cijfers te manipuleren teneinde de eigen resultaten te rooskleurig voor te stellen—kortom fraude. De aanpak vereist vertrouwen in mensen, in combinatie met duidelijke procedures, afbakening van de gegeven bevoegdheden, en audits.

#### 4.2 Deskundige begeleiding

De sterk participatieve aanpak van het ontwerpen van prestatie­meting die hierboven geschetst is, is niet gemakkelijk en vergt deskundige begeleiding. De begeleider moet verschillende—soms tegengestelde—rollen vervullen (Groen et al. 2012a, Groen et al. 2012b). Aan de ene

kant moet deze zich terughoudend opstellen en als een neutrale procesbegeleider de creativiteit van de groep van medewerkers stimuleren en hun ideeën en concrete resultaten documenteren. Aan de andere kant moet de begeleider inhoudelijk sturing geven door de resultaten en ideeën van de medewerkers kritisch te beoordelen, aan te vullen, en om te zetten in concrete prototypes, en daarbij ook specialistische aspecten inbrengen waar zij niet aan hebben gedacht (het zijn immers geen specialisten op het gebied van prestatie­meting). Ook zorgt de begeleider voor de randvoorwaarden van het participatieve ontwikkelproces door het management te helpen om de eerder besproken kaders voor prestatie­meting te formuleren en door voldoende middelen aan te wenden om medewerkers en hun leidinggevenden in staat te stellen om uiteindelijk samen het prestatie­meetsysteem in te richten en up-to-date te houden (zoals tijd voor medewerkers, opleiding voor medewerkers en IT-ondersteuning (Chapman and Kihn 2009).

Geduld van management is van belang. De verleiding kan bestaan even een consultant in te huren om snel prestatie-indicatoren in te voeren. “Waarom volgen we zo'n ingewikkeld en langdurig proces?” is een vraag die kan opkomen. Begrijpelijk. Toch is de mogelijke rol van consultants voor het ontwikkelen van ondersteunende prestatie-indicatoren beperkt (Wouters 2009). Het kan natuurlijk inspirerend zijn als zij op basis van ervaringen bij andere bedrijven met voorstellen komen voor bepaalde prestatie-indicatoren, formats voor rapportages, en richtlijnen voor het gebruik van prestatie­meting. Net zo kan het handig zijn om gebruik te maken van allerlei voorgedefinieerde indicatoren en rapportages in softwaresystemen. Dit is efficiënt en biedt waarschijnlijk nieuwe ideeën die men zelf niet bedacht zou hebben. Maar het gevaar is dat er op deze manier iets snel wordt ingevoerd dat niet voldoende aansluit bij de informatie­behoefte van de medewerkers in de organisatie. Consultants hebben vaak niet de tijd om zich in detail te verdiepen in bestaande officiële en inofficiële rapportages, problemen met de bestaande prestatie­meting en ideeën van medewerkers. Voor hen is het eenvoudiger om uitgaande van een groene weide met een blauwdruk voor iets geheel nieuws te komen (Lohman et al. 2004). Dit lijkt handig, maar heel veel kennis over de huidige problemen en hoe het concreet beter kan wordt compleet genegeerd en de kennis, ervaring en creativiteit van medewerkers blijven zo onbenut.

Om dezelfde reden is het van belang om niet eenvoudigweg prestatie-indicatoren van andere organisaties te kopiëren. Natuurlijk is het soms handig niet opnieuw het wiel uit te vinden en zinvolle ideeën over te nemen. Het kan ook voordelen hebben als prestatie-indicatoren hetzelfde zijn en organisaties deze onderling kunnen vergelijken. Bovendien is het soms eenvoudigweg een eis vanuit regelgeving of politiek om bepaalde prestatie-indicatoren te gebruiken. En als veel andere organisaties bepaalde indicatoren gebruiken kan het management uit onzekerheid of omwille van een “modern” imago geneigd zijn deze te kopiëren. Allemaal begrijpelijk, maar ook hier geldt dat het van belang is deze externe ideeën als startpunt te nemen en vervolgens samen met medewerkers zorgvuldig te kijken hoe deze passend gemaakt kunnen worden voor de eigen situatie.

### 4.3 Ruimte om te experimenteren

Belangrijk bij de ontwikkeling van zinvolle prestatie-indicatoren is dat zo snel mogelijk een prototype van de beoogde prestatie-indicator wordt gemaakt (Wouters and Roijmans 2011). Een prototype is een vroeg model van product, software of een ander artefact dat mensen ontwerpen. Het is bedoeld om het ontwerp in diverse opzichten te verbeteren, door uit te proberen en op grond daarvan te beoordelen en aan te passen. Wouters and Roijmans (2011) bespreken diverse manieren waarop experimenteren met prototypes van de prestatie-indicatoren ervoor zorgt dat het representeren, leren en transformeren wordt ondersteund en de prestatiemeting meer valide, betrouwbaar en begrijpelijk wordt.

Experimenteren betekent dat na de eerste ontwikkeling van nieuwe elementen van prestatiemeting de tijd wordt genomen om deze te testen en in meerdere rondes te verfijnen, bijvoorbeeld met betrekking tot de concepten, de concrete definities van prestatie-indicatoren, de gegevens, de IT-systemen en de presentatie. Op die manier kunnen kinderziektes en meer fundamentele problemen worden opgelost, en ervaringen, prioriteiten en verschillende perspectieven van verschillende medewerkers in de prestatie-indicatoren worden geïntegreerd. De achterliggende gedachte is dat ontwerpen van prestatiemeting te ingewikkeld is om meteen de eerste keer helemaal goed te hebben. Wouters and Roijmans (2011) bespreken dit proces van experimenteren met prestatiemeting in detail en laten zien hoe dit kan leiden tot het samenbrengen van kennis ten behoeve van prestatiemeting. Integreeren van kennis speelt een rol als mensen vanuit verschillende domeinen (zoals afdelingen, kennisgebieden en hiërarchische niveaus) moeten samenwerken. Men weet andere dingen en tot op zekere hoogte moet men kennis delen om gezamenlijk tot nieuwe kennis en resultaten te kunnen komen. Dit speelt ook een rol bij de ontwikkeling van prestatiemeting waarbij bijvoorbeeld medewerkers uit operationele afdelingen, managers, en medewerkers van financiële en IT-afdelingen samenwerken. De prototypes van de prestatie-indicatoren representeren de tot dan toe bekende kennis, en door deze prototypes gelijk in de praktijk te brengen, wordt een discussie gefaciliteerd die helpt om van elkaar te leren. Daarbij kan blijken dat er misverstanden en meningsverschillen bestaan. Door hier oplossingen voor te ontwikkelen of te onderhandelen wordt vervolgens die kennis getransformeerd (Carlile 2002) in een betere versie van de prestatie-indicator. Het is niet nodig dat mensen die samenwerken alle kennis delen (dat zou ook niet kunnen), maar genoeg om de onderlinge afhankelijkheden te snappen.

Belangrijk om het experimenteren te laten slagen is dat geëxperimenteerd wordt met échte cijfers en met de mensen van wie de prestatie uiteindelijk wordt gemeten.

Experimenteren met echte cijfers tijdens de ontwikkeling betekent dat recente en beschikbare cijfers worden gebruikt en geen fictieve cijfers. Om prestatiemeting van de grond te krijgen en behapbaar te houden, is het nodig om te werken met informatiesystemen die er al in de organisatie zijn. Door te experimenteren

met echte cijfers wordt al snel duidelijk of bepaalde cijfers überhaupt beschikbaar zijn en of ze bruikbaar zijn om de beoogde prestaties mee te berekenen en weergeven, of eventuele technische problemen met het aan elkaar koppelen van informatiesystemen oplosbaar zijn, en wat de orde-grootte van de prestatie momenteel is. Zo komen eventuele misverstanden vroeg aan bod. Werken met fictieve data laat problemen onontdekt. Het volgende voorbeeld van Wouters and Roijmans (2011) maakt dit duidelijk. Tijdens de ontwikkeling van prestatiemaatstaven werden prototypes op basis van echte cijfers opgesteld. Daardoor kwam een merkwaardige inconsistentie naar boven. Er werd onder meer gerekend met het aantal getransporteerde pallets. Het aantal pallets dat volgens het routeplanningssysteem was getransporteerd was totaal anders dan het aantal pallets volgens het budgetteringssysteem. Deze constatering leidde ertoe, dat de transportmanager, die de meeste kennis had van het routeplanningssysteem, uitlegde dat deze gegevens betrekking hadden op het aantal fysieke pallets dat zich op elke vrachtwagen bevond toen deze de productielocatie verliet. De controller maakte vervolgens duidelijk dat “pallets” in het budgetteringssysteem een meer abstract concept was. Het werd gebruikt als kostenfactor om de transportkosten te budgetteren en dit was een maatstaf voor het vervoersactiviteitsniveau. Het verkoopvolume werd vertaald in een standaard aantal te vervoeren pallets, en ook werd het interne transport omgerekend naar het equivalente aantal standaardpallets. De transportmanager en de controller waren beiden tot nu toe niet zozeer in detail van elkaars systemen op de hoogte. Het kwam aan het licht doordat al bij de prototypes met echte cijfers uit de verschillende informatiesystemen werd gewerkt.

Experimenteren gebeurt samen met de medewerkers wiens prestatie gemeten wordt om een gezamenlijk gevoel van eigenaarschap te creëren. Een prestatie-indicator is pas “af” als hij door alle medewerkers die belang hebben bij de indicatoren is goedgekeurd. Deze eis betekent dat medewerkers uit operationele afdelingen, managers, en medewerkers van financiële en IT-afdelingen vanaf het begin weten dat ze elkaar echt moeten snappen en overtuigen. Het maakt dat de samenwerking om kennis te delen, te leren en te transformeren niet meer vrijblijvend kan zijn. Het maakt het misschien lastiger maar betekent ook dat het serieuzer moet worden geprobeerd op grond van gezamenlijke kennis te komen tot valide, betrouwbare en begrijpelijke prestatiemeting.

## 5. Ondersteunende prestatie-indicatoren gebruiken

De richtlijnen in paragraaf 4 gaan over de manier waarop een ondersteunend prestatie-meetsysteem ontwikkeld wordt. Een dergelijke aanpak van prestatie-indicatoren ontwikkelen is echter niet genoeg om prestatiemeting in de praktijk te laten slagen. Er moet ook ruimte zijn om echt iets met de prestatie-indicatoren te doen. Daarnaast

geldt, hoe zorgvuldig ook aangepakt, prestatie­meting blijft onvolledig. Onderzoek in accounting heeft laten zien dat het is van belang is om prestatie­meting (1) regelmatig en (2) op een flexibele manier te gebruiken, om ook daarmee het ondersteunend karakter te vergroten.

### 5.1 Regelmatig gebruik

Prestatie-indicatoren kunnen voor verschillende doeleinden worden gebruikt. Ze kunnen bijvoorbeeld een signaalfunctie hebben, algemeen richting geven, prioriteiten weergeven, en motiveren als gevolg van beoordeling en of beloning. Om de vruchten te plukken van prestatie­meting, is het nodig om het gebruik goed in te bedden in de dagelijkse praktijk. Voor sommige afdelingen is dit advies letterlijk bedoeld. Dat wil zeggen, afdelingen waarin directe veranderingen in de prestatie-indicatoren belangrijke aanwijzingen bevatten voor het werk van die dag, doen er goed aan om de prestatie-indicatoren continu in de gaten te houden of dagelijks te bespreken, bijvoorbeeld in de dagstart. Een voorbeeld hiervan vinden we weer in een callcenter. Voor een callcenter kan het van belang zijn om het snel te weten wanneer zich een brede storing voordoet, bijvoorbeeld om de storing snel te kunnen laten verhelpen of om een standaardboodschap in te kunnen spreken. Zo'n brede storing valt vooral op wanneer plotseling veel klanten met dezelfde vraag bellen. Echter, in een groot callcenter, met veel verschillende operators, zul je dit niet snel doorhebben. Prestatie-indicatoren kunnen hier uitkomst bieden. Als plotseling de wachttijd veel hoger wordt, zou dit kunnen betekenen dat er iets speciaals, zoals een brede storing, aan de hand is, waar iets aan gedaan kan of moet worden. Prestatie-indicatoren hebben hier een signaalfunctie en vervolgens kan door mensen worden gekeken wat er aan de hand is.

Hoe vaak je de prestatie-indicatoren gebruikt, hangt af van de aard van het werk en ook van het doel van prestatie­meting. Bij sommige werkzaamheden zijn dagelijkse schommelingen slechts ruis en kun je pas een zinnige trend ontdekken als je naar de cijfers over een week of maand kijkt. Wanneer prestatie-indicatoren gebruikt worden om problemen te signaleren of prioriteiten te stellen is vaak een frequenter gebruik nodig dan wanneer ze slechts een strategische richting aangeven. Beoordelen en belonen gebeurt vaak zelfs op nog lagere frequentie, bijvoorbeeld jaarlijks, al kan het nuttig zijn om de prestatie-indicatoren vaker te bekijken of bespreken, zodat tijdig bijgestuurd kan worden.

Voor welke frequentie ook wordt gekozen, het verdient aanbeveling om een standaardmoment te plannen waarop de prestatie-indicatoren worden besproken. Zo wordt het op den duur een routine en blijf je profiteren van de voordelen van prestatie­meting.

### 5.2 Flexibiliteit in het gebruik

Cijfers zeggen niet alles, en flexibel gebruiken betekent dat met dit gegeven gebalanceerd omgegaan wordt. Soms is het van belang dat cijfers alleen startpunt zijn voor een gesprek om met de medewerker helder te krijgen wat er werkelijk aan de hand is en wat er gedaan moet worden.

Cijfers zijn er soms vooral om een visie en een richting aan te geven en functioneren als startpunt voor een gesprek met medewerkers, maar ze leiden niet automatisch tot een conclusie over hun prestaties (Jordan and Messner 2012; Jørgensen and Messner 2009, 2010). Ook als de gemeten waarde bij de doelwaarde achterblijft, is het mogelijk dat de medewerker prima werk geleverd heeft. Als medewerkers de indruk krijgen dat er minder flexibiliteit is en de cijfers meer "letterlijk" genomen worden om er consequenties aan te verbinden, dan wordt de incompleetheid van prestatie­meting een probleem voor medewerkers (Jordan and Messner 2012). Bijvoorbeeld, stel dat er technische problemen met de dienstverlening waren, waardoor onverwacht veel klanten met het callcenter gebeld hebben. In dat geval is de gemiddelde wachttijd waarschijnlijk veel hoger geweest dan de norm. Stel nu dat de manager ervoor gekozen heeft om tijdens het lange wachten een audiofragment te laten horen waarin werd uitgelegd wat er aan de hand was en hoe ze zelf de twee meest voorkomende problemen konden oplossen. Nog steeds loopt hierdoor de gemiddelde wachttijd op, waardoor deze langer wordt dan de standaard doelwaarde, maar minder dan wanneer iedereen persoonlijk te woord gestaan zou moeten worden. Een gesprek van de callcentermanager en de leidinggevende maakt duidelijk dat de manager, gegeven de door anderen veroorzaakte technische problemen, in het callcenter, adequaat heeft gereageerd – ondanks de langere wachttijden.

Maar flexibel gebruiken is niet hetzelfde als naïef zijn (Long 2018). Soms hebben medewerkers gewoon slecht werk geleverd en geven de prestatie-indicatoren daarom een negatief beeld. Soms moet de leidinggevende wel gewoon consequenties aan de cijfers verbinden. Flexibel gebruiken betekent een lastige balans vinden: soms "leg eens uit wat er aan de hand is" en soms "nu geen smoesjes meer!"

De hiervoor beschreven vorm van flexibel gebruiken gaat over het gebruik van de prestatie-indicatoren voor de beoordeling van de prestaties. Daarnaast is ook flexibiliteit vereist in de prestatie-indicatoren zelf, dat wil zeggen dat op gezette tijden in aanwezigheid van alle betrokkenen bepaald wordt of de prestatie-indicatoren nog aan de continu veranderende omstandigheden voldoen. Er wordt dan gekeken of alle prestatie-indicatoren nog wel gebruikt worden (zo niet, dan zijn ze waarschijnlijk niet relevant genoeg en is het zonde om er tijd in te steken om ze bij te houden), of iedereen ze nog nuttig vindt (zo niet, dan is het zaak om te kijken hoe deze feedback in de prestatie-indicatoren verwerkt kan worden, om ze nuttiger te maken), en of er behoefte is aan additionele prestatie-indicatoren (Groen 2012). Door dit bijvoorbeeld jaarlijks te evalueren en indien nodig direct te beginnen met het formuleren van verbeterde prestatie-indicatoren wordt een zinvol prestatie­meetsysteem gewaarborgd.

## 6. Conclusie

Bovenstaande literatuur schetst een beeld dat wanneer organisaties ervoor kiezen om een prestatie­meetsysteem te gebruiken, ze ervoor kunnen zorgen dat het niet alleen

een beheersingsinstrument voor het management is, maar dat medewerkers zelf prestatie-meting ook als een relevant hulpmiddel ervaren. Een dergelijk ondersteunend ontwerp en gebruik van prestatie-indicatoren vergroot de positieve en verkleint de negatieve gevolgen van prestatie-meting. Kenmerken van het prestatie-meetsysteem die bijdragen aan het ondersteunende karakter ervan zijn herstel, flexibiliteit, interne transparantie en brede transparantie. De manier waarop prestatie-meting wordt ontwikkeld en gebruikt, heeft ook invloed op het ondersteunende karakter ervan. We hebben inzichten uit onderzoek hierover samengevat.

Natuurlijk zijn er ook nog veel vragen over ondersteunende prestatie-meting niet goed beantwoord. Doel van dit artikel is niet om uitgebreid ideeën voor vervolgonderzoek te formuleren, maar drie aspecten willen we noemen, omdat die ook helpen om de beperkingen van het bestaande onderzoek beter in te schatten.

Ten eerste, onder welke omstandigheden heeft ondersteunende prestatie-meting positieve of juist negatieve effecten? Zoals ook het onderzoek van Burney et al. (2017) laat zien, soms werkt ondersteunende prestatie-meting niet goed uit voor de organisatie. Het is geen panacee en het is interessant en praktisch relevant om beter te begrijpen welke factoren positieve effecten van ondersteunende prestatie-meting versterken, maar ook welke factoren deze verzwakken of er zelfs iets negatiefs van maken.

Ten tweede, kunnen ondersteunende systemen ook alle functies voor het management blijven vervullen? “Ondersteunend” is immers geformuleerd voor de medewerkers, maar is een systeem dat medewerkers als meer ondersteunend ervaren mogelijkterwils voor managers minder bruikbaar? Hoewel het van belang is om onderscheid te maken in beslissingsondersteunende en beslissingsbeïnvloedende functies van prestatie-indicatoren (Van Veen-Dirks 2010), hoeft er geen tegenspraak te zijn tussen de belangen van management en medewerkers. Zoals het onderzoek van Groen et al. (2017b) laat zien, ook managers vonden prestatie-maatstaven meer geschikt als medewerkers deze mede hadden ontwikkeld. Maar het is interessant en relevant om nog beter te begrijpen welke kenmerken van een systeem van prestatie-meting leiden tot een nog betere bruikbaarheid voor zowel medewerkers als ook managers.

Ten derde richt het meeste onderzoek zich tot nu toe op hoe een ondersteunend prestatie-meetsysteem ontwikkeld kan worden. Minder onderzoeken gaan over het gebruik van prestatie-indicatoren op een ondersteunende manier. Gegeven dat prestatie-meting altijd incompleet is, ook na een zorgvuldig ontwikkelingsproces, zou het accepteren van die incompleetheid en het op een ondersteunende manier gebruiken van de bestaande prestatie-indicatoren, wellicht zelfs voldoende zijn. Of dit inderdaad zo is, moet verder onderzoek uitwijzen.

---

■ **Prof. dr. ir. M.J.F. Wouters** is hoogleraar Management Accounting aan het Karlsruhe Institut für Technologie in Duitsland en aan de Universiteit van Amsterdam.

■ **Dr. ir. B.A.C. Groen** is universitair docent Management Accounting aan de Universiteit van Amsterdam.

---

## Noten

1. Dit kan te maken hebben met de manier waarop het systeem ontwikkeld en met de manier waarop het systeem gebruikt wordt.
2. De volgende citaten geven deze theoretische splitsing duidelijk aan (cursief niet in de originele tekst maar ter verduidelijk aangebracht): “The characteristics of procedures, whether they are enabling or coercive, *depend* directly on their features” (p. 69–70), “good and bad procedures as experienced by employees ... are *likely to have* different features” (p. 77), “in future research we need to develop appropriate theoretical explanations for why these features (repair, transparency, etc.) should *lead to* the associated outcomes” (p. 85), “we need to develop empirical tests of the hypothesized *antecedents* and consequences of enabling and coercive designs” (p. 85).
3. Bijvoorbeeld: “four generic features that *distinguish* deskillling from usability approaches: repair, internal transparency, global transparency, and flexibility” (p. 70).
4. Zij gebruiken de term “managers” maar het gaat om mensen die in hun eigen werk met deze systemen werken en niet om hun leidinggevenden. Wij hebben daarvoor in dit artikel steeds de term “medewerkers” of “teamleider” gebruikt.

## Literatuur

- Adler PS, Borys B (1996) Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41(1): 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Adler PS, Chen CX (2011) Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society* 36(2): 63–85. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Ahrens T, Chapman CS (2004) Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research* 21(2): 271–302. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Burney LL, Radtke RR, Widener SK (2017) The intersection of “bad apples,” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems* 31(2): 25–48. <https://doi.org/10.2308/isys-51624>
- Carlile PR (2002) A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science* 13(4): 442–455. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>

- Chapman CS, Kihn LA (2009) Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society* 34(2): 151–169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>
- Englund H, Gerdin J (2015) Developing enabling performance measurement systems: On the interplay between numbers and operational knowledge. *European Accounting Review* 24(2): 277–303. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.918517>
- Free C (2007) Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research* 24(3): 897–933. <https://doi.org/10.1506/car.24.3.9>
- Goretzki L, Strauss E, Wiegmann L (2017) Exploring the roles of vernacular accounting systems in the development of “enabling” global accounting and control systems. *Contemporary Accounting Research* 35(4): 1888–1916. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12357>
- Groen BAC (2012) Enabling employees through co-development of performance measures. Universiteit Twente: Enschede. <https://doi.org/10.3990/1.9789036533850>
- Groen BAC, Evers JF, Wilderom CPM (2016) Developing enabling performance indicators in an organisation with high employee turnover: Longitudinal action research in a call centre. Presented at American Accounting Association Management Accounting Section meeting: Dallas, TX (January 2016).
- Groen BAC, Van de Belt M, Wilderom CPM (2012a) Enabling performance measurement in a small professional service firm. *International Journal of Productivity and Performance Management* 61(8): 839–862. <https://doi.org/10.1108/17410401211277110>
- Groen BAC, Wilderom CPM, Wouters MJF (2017a) High job performance through co-developing performance measures with employees. *Human Resource Management* 56(1): 111–132. <https://doi.org/10.1002/hrm.21762>
- Groen B, Wouters M (2011) Hoe maak je goede prestatie-indicatoren? *Informatie* (June): 8–13.
- Groen BAC, Wouters MJF, Wilderom CPM (2012b) Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research* 23(2): 120–141. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.01.001>
- Groen BAC, Wouters MJF, Wilderom CPM (2017b) Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research* 36: 51–66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Hartmann FGH, Maas VS (2011) The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research* 41(5): 439–458. <https://doi.org/10.1080/0014788.2011.597656>
- Henttu-Aho T (2016) Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management* 13(1): 31–56. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0058>
- Jordan S, Messner M (2012) Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society* 37(8): 544–564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>
- Jørgensen B, Messner M (2009) Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research* 21(1): 99–124. <https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.99>
- Jørgensen B, Messner M (2010) Accounting and strategising: A case study from new product development. *Accounting, Organizations and Society* 35(2): 184–204. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.001>
- Junne J (2018) Enabling accountability: An analysis of personal budgets for disabled people. *Critical Perspectives on Accounting*. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.01.001>
- Kilfoyle E, Richardson AJ, MacDonald LD (2013) Vernacular accountings: Bridging the cognitive and the social in the analysis of employee-generated accounting systems. *Accounting, Organizations and Society* 38(5): 382–396. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.08.001>
- Kleingeld A, Van Tuijl H, Algera JA (2004) Participation in the design of performance management systems: a quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior* 25: 831–851. <https://doi.org/10.1002/job.266>
- Lohman C, Fortuin L, Wouters M (2004) Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research* 156(2): 267–286. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00918-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00918-9)
- Long CP (2018) To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society* 70: 69–91. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.006>
- Mahama H, Cheng MM (2013) The effect of managers’ enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting* 25(1): 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Naranjo-Gil D, Hartmann F (2006) How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research* 18: 21–53. <https://doi.org/10.2308/jmar.2006.18.1.21>
- Neely AD, Bourne M, Mills J, Platts K, Richards H (2002). *Getting the measure of your business*. University Press (Cambridge, UK).
- Neu D, Rahaman AS, Everett J (2014) Accounting and sweatshops: Enabling coordination and control in low-price apparel production chains. *Contemporary Accounting Research* 31(2): 322–346. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12026>
- Van Veen-Dirks P (2010) Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35(2): 141–164. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.002>
- Wilderom C, Stertefeld T, Wouters M (2009) Prestatiemeting op de werkvloer van Grolsch: een participatieve aanpak. *Management Executive* 7(1): 34–38.
- Wouters M (2009) A developmental approach to performance measures – Results from a longitudinal case study. *European Management Journal* 27(1): 64–78. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.06.006>
- Wouters M, Roijmans D (2011) Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research* 28(2): 708–736. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x>
- Wouters M, Stertefeld T, Wilderom C (2007) Medewerkers ontwikkelen KPIs op maat. In *Logistiek* 23(9, September): 12–19.
- Wouters M, Wilderom C (2008) Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society* 33(4–5): 488–516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>