

Slecht meten, niet weten en niet verbeteren

Sinds de eeuwwisseling is de aandacht voor performancemanagement enorm toegenomen. Waar staan we circa tien jaar later? Hebben alle inspanningen tot de gewenste resultaten geleid? De meeste organisaties trappen in de traditionele valkuilen. Een integrale benadering is vereist, waarbij het roer om moet.

Performancemanagement is het vakgebied dat organisaties helpt bij een feilloze uitvoering van de strategie. Het vertaalt de strategie naar de werkvloer, zodat iedereen in de organisatie begrijpt wat de strategie inhoudt en wat zijn of haar bijdrage daaraan is. Performancemanagement stelt duidelijke doelen en maakt prestaties transparant door deze te meten met prestatie-indicatoren. Performancemanagement meet in welke mate de strategische doelen worden gerealiseerd en of er aanleiding is om correctieve of preventieve acties uit te zetten.

Begin deze eeuw is de aandacht voor performancemanagement enorm toegenomen. Dat had met een aantal dingen te maken.

→ Ten eerste de toenemende druk op organisaties om steeds beter

te presteren. Dit gold ook voor overheidsinstanties en andere non-profitorganisaties. Stakeholders roepen om transparantie en betere prestaties. Globalisering, kortere productlevenscycli en toenemende concurrentie vragen om feilloze uitvoering en staan niet meer toe dat middelen onnodig worden verworven.

→ Ten tweede de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Business intelligence en datawarehousing hadden zich met name in de jaren negentig ontwikkeld tot een volwassen vakgebied. Door opheffing van fysieke beperkingen in dataopslag en computerprocessing en door slimmere manieren van data benaderen konden gegevens in grote hoeveelheden worden opgeslagen en geschikt worden gemaakt voor analysedoeleinden. Met alle grafische en analytische tools die

tegenwoordig voorhanden zijn, is het mogelijk de performance van een organisatie beter te monitoren en te analyseren. Leveranciers van deze tools zijn hierop ingesprongen en hebben allerlei infrastructuurcomponenten en performancemanagementapplicaties ontwikkeld of gekocht om organisaties hierin te ondersteunen. Een aantrekkelijke markt, die gezien kan worden als een nieuw olieveld voor deze leveranciers. In hun uitingen, seminars, white papers en cetera is de klant aangespoord te investeren in deze tools om de prestaties van zijn organisatie beter te kunnen managen.

→ Ten slotte de opkomst van betere methoden voor performancemanagement als EFQM/INK en de balanced scorecard (BSC). In de jaren negentig zijn deze tools 'ontwikkeld' en de eerste implementaties en succesverhalen dateren ook uit die periode.



De echte doorbraken in implementatievolume dateren van eind vorige eeuw. De bekendheid met de methoden is enorm en veel organisaties zijn gestart met de implementatie ervan.

Al deze aandacht voor performance-management heeft dit vakgebied opnieuw op de kaart gezet. Natuurlijk, sturen van organisaties gebeurt al zolang er ondernemingen bestaan. Maar de dynamiek van de omgeving waarin die organisaties opereren, neemt steeds verder toe. Het is dan ook terecht dat dit thema in de belangstelling staat. Organisaties moeten wel. Organisaties moeten transparanter opereren. Organisaties moeten beter en sneller kunnen anticiperen op de veranderingen in hun omgeving. Alleen sturen op gevoel of financiële cijfers kan dan wel eens tekortschieten. Sturen op gebalanceerde feiten en gevoel brengt een

organisatie verder. Een combinatie van het 'oude' gedrag en het 'nieuwe' performancemanagement.

Inmiddels zijn we al bijna tien jaar verder en hebben veel organisaties ervaring met performancemanagement opgedaan. Weg van eenzijdige financiële sturing en op zoek naar een balans tussen financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren. De strategie vertaald naar de werkvloer en alle neuzen dezelfde kant op om de strategie te realiseren. Rond de eeuwwisseling hebben diverse stevige uitspraken de noodzaak om performancemanagement in te voeren onderbouwd. Bijvoorbeeld:

- "In the majority of failures – we estimate 70% – the real problem isn't bad strategy... It's bad execution"; "Why CEO's Fail", *Fortune Magazine*.
- "Less than 10% of strategies effec-

tively formulated are effectively executed", *Fortune Magazine*.

- "5% of front line employees understand the strategy", *Kaplan en Norton* (van de balanced scorecard).

Nu, bijna tien jaar later, is het maar de vraag of performancemanagement heeft bijgedragen aan een verbetering van de prestaties. Zijn deze quotes dan niet meer van deze tijd? Er gaan steeds meer bedrijven failliet. Bedrijven zetten alles op alles om de financiële prestaties op peil te houden. Conjunctuur, stijgende grondstofprijzen en kredietcrisis zetten de prestaties van ondernemingen verder onder druk. De financiële schandalen zijn nog maar net achter de rug.

Heeft performancemanagement te veel beloofd? Heeft het de verwachtingen niet waar kunnen maken of spelen

andere aspecten een rol? Vanuit mijn praktijk heb ik veel organisaties van binnen kunnen bekijken. Mijn beeld is dat performancemanagement ten onder gaat aan zijn eigen oproep: gebrek aan executie. Een ondeugdelijke opzet en toepassing van de performancemanagementstructuur en een gebrek aan prestatiegerichte cultuur leiden niet tot de verwachte resultaten. Performancemanagement krijgt zelfs vaak een negatieve connotatie. Het gaat om verantwoorden en afrekenen. Het schiet dus volledig de verkeerde kant op. Performancemanagement gaat immers om het feilloos kunnen implementeren van de strategie. Het gaat om het nemen van de goede besluiten op de juiste niveaus, alle niveaus. Het gaat om sturen en niet om verantwoorden. Verantwoorden is bijzaak.

waarom ze dit willen? Staan ze er dan ook met zijn allen achter? Wat is de (verander)boodschap en hoe gaan we die naar onze medewerkers ventileren? Begrijpen zij de gevolgen voor hun eigen gedrag en werkwijzen? Een goede performancemanagementimplementatie is op zich al niet eenvoudig. Het betreft immers de implementatie van de strategie op zo'n manier dat prestaties transparant worden gemaakt. Zo'n manier dat managers en medewerkers worden aangesproken op hun prestaties. Het gaat erom de organisatie van punt A naar punt B te brengen. Bedrijfsvoering moet sneller, efficiënter of beter. Zonder draagvlak bij het management en een duidelijke veranderboodschap is dat eigenlijk een mission impossible. Loop daarom niet weg voor dit onderwerp. Het start met

beperken tot maximaal zeven, en een managementteam zou op niet meer dan vijftien prestatie-indicatoren moeten sturen. Deze zijn eenvoudig vast te stellen via de template op de volgende pagina.

De template is onderdeel van de aanpak voor integraal performancemanagement (*Integraal Performancemanagement*, auteurs Peter Geelen en Rob van de Coevering, Kluwer 2005). Alles start met de missie, de visie en de strategie van het bedrijf. Wat is het ultieme doel? Voor een commerciële onderneming is dat continuïteit en dus uiteindelijk winst. Klanten en medewerkers zijn zeer belangrijk voor een onderneming, maar continuïteit is alleen gewaarborgd bij winst. Uiteindelijk gaat het dus om winst. Gezonde winst. Zwarte cijfers alleen zijn niet voldoende. Dat heeft het value-based managementdenken ons wel geleerd.

Het ultieme doel steunt op twee pijlers: de groeistrategie en de productiviteitsstrategie van de onderneming. Autonoom groeien kan alleen door meer te verkopen. Waar zit nu de groei? Feitelijke mogelijkheden zitten in vier kwadranten. Het zijn de combinaties van de bestaande en nieuwe producten of diensten in de bestaande of nieuwe markten. Keuzen hebben invloed op het type indicatoren dat moet worden toegepast. De tweede pijler, de productiviteitsstrategie, bestaat ook uit allerlei onderdelen. Die kunnen variëren van kostenreductie en productiviteits- of efficiencyverbetering tot betere benutting van middelen, inclusief de kosten van het geïnvesteerd kapitaal. De productiviteitsdoelen die gekozen zullen worden, zijn met name afhankelijk van de typologie van de onderneming en de problematiek waarin de organisatie zich bevindt.

De organisatie zal vaak een mix van doelstellingen hebben, waarin zowel de groei- als de productiviteitsstrategie wordt afgedekt. Om de groei te kunnen realiseren moet er dus meer worden verkocht aan bestaande of nieuwe klanten. Op welke wijze wil de onderneming zich onderscheiden ten opzichte van de concurrentie ten faveure van de klant? Veel organisaties worstelen hiermee. Ze denken vanuit zichzelf en niet vanuit de klant. De vraag is dan ook: Waarom

“ Het schiet volledig de verkeerde kant op met performancemanagement ”

TEGENSTELLINGEN

Het loopt op veel gebieden mis met de opzet van een goede performancemanagementstructuur en het creëren van een prestatiegerichte cultuur. Een aantal tegenstellingen tussen wat organisaties zouden moeten doen bij het opzetten van performancemanagement en wat ze doen, wordt hieronder toegelicht.

1 Niet de stagiair aan het roer, maar de manager

Maar al te vaak wordt een stagiair ingehuurd of een management-trainee ingezet om een performancemanagementsysteem in te richten. Performancemanagement invoeren zonder de directe betrokkenheid van het management is onzin.

Betrek het management vanaf het eerste moment bij de opzet en schiet niet direct naar de inhoud. Start met de motivatie achter het invoeren van performancemanagement. Begrijpen de leden van het managementteam

de discussie en coalitievorming met het managementteam alvorens gestart wordt met de inhoud.

2 Geen twintig doelen, maar een handvol

De meeste performancemanagementmethoden leiden al snel tot een overvloed aan doelen en prestatie-indicatoren. Zo loopt het aantal doelstellingen op de strategische kaart van de balanced scorecard snel uit de hand. Je zit al gauw op zo'n vier tot vijf doelstellingen per perspectief. Met vier perspectieven levert dat twintig doelstellingen op, alleen al voor het managementteam. En dan krijgen we nog de afgeleide doelstellingen voor de lagere niveaus. Iedere doelstelling heeft gemiddeld één tot twee prestatie-indicatoren. Dus dertig prestatie-indicatoren voor het managementteam. Geeft dat focus? De kans is groot dat het team niet op alle dertig prestatie-indicatoren gaat sturen.

Je krijgt focus door het aantal doelstellingen voor de gehele organisatie te

koop die klant bij mij? De organisatie kiest of ze de snelste, de goedkoopste, de aardigste of de beste wil zijn. Begrippen als operational excellence, klantrelatie (customer intimacy) en functioneel leiderschap corresponderen hiermee. De organisatie kiest ervoor op een van deze aspecten de nadruk te leggen, maar kan de andere aspecten niet verwaarlozen. De keuze kan per markt of klantsegment variëren en heeft grote invloed op de prestatie-indicatoren die voor de klantdoelstellingen worden opgesteld. De figuur geeft houvast voor de wijze waarop een profitorganisatie haar strategische doelen kan formuleren. Geen twintig doelen, maar een handvol. Hierdoor ontstaat focus. In non-profitorganisaties is deze template niet van toepassing. Binnen de non-profitsector bestaat de allerhoogste ambitie niet uit gezonde winst. Hier kan men het beste het missiestatement in combinatie met een analyse van de behoeften van de belangrijkste stakeholders als uitgangspunt nemen. Dan moet men dus beginnen met een stakeholdersanalyse.

3 Niet functioneel, maar procesgericht
 Performancemanagement wordt functioneel opgezet. Dat is funest. Nadat

voor het hoogste niveau, het managementteam, de doelen en prestatie-indicatoren zijn gedefinieerd, worden deze doelen en prestatie-indicatoren naar de vloer vertaald. Hierbij wordt de organisatiehiërarchie gevolgd. Iedere functie binnen het bedrijf beoordeelt de eigen bijdrage aan de strategie en leidt daaruit de eigen doelen en prestatie-indicatoren af. Functioneel dus. Hierdoor ontstaat suboptimalisatie. De grootste verbeterpotentie zit namelijk tussen de functies. We weten allemaal dat het juist misgaat bij de overdracht van de ene afdeling naar de andere.

De verbeterpotentie, en daar gaat het bij performancemanagement om (niet alleen om het meten), zit voor 80 procent tussen de functies; 20 procent zit in de functies zelf. Ook de klant zit niet op de hiërarchie te wachten. Hij stelt een vraag bij Verkoop en verwacht dat zijn of haar wensen worden ingewilligd, meestal een aantal afdelingen verderop. Wie bewaakt in de organisatie het proces van klantvraag tot invulling van de klantbehoefte?

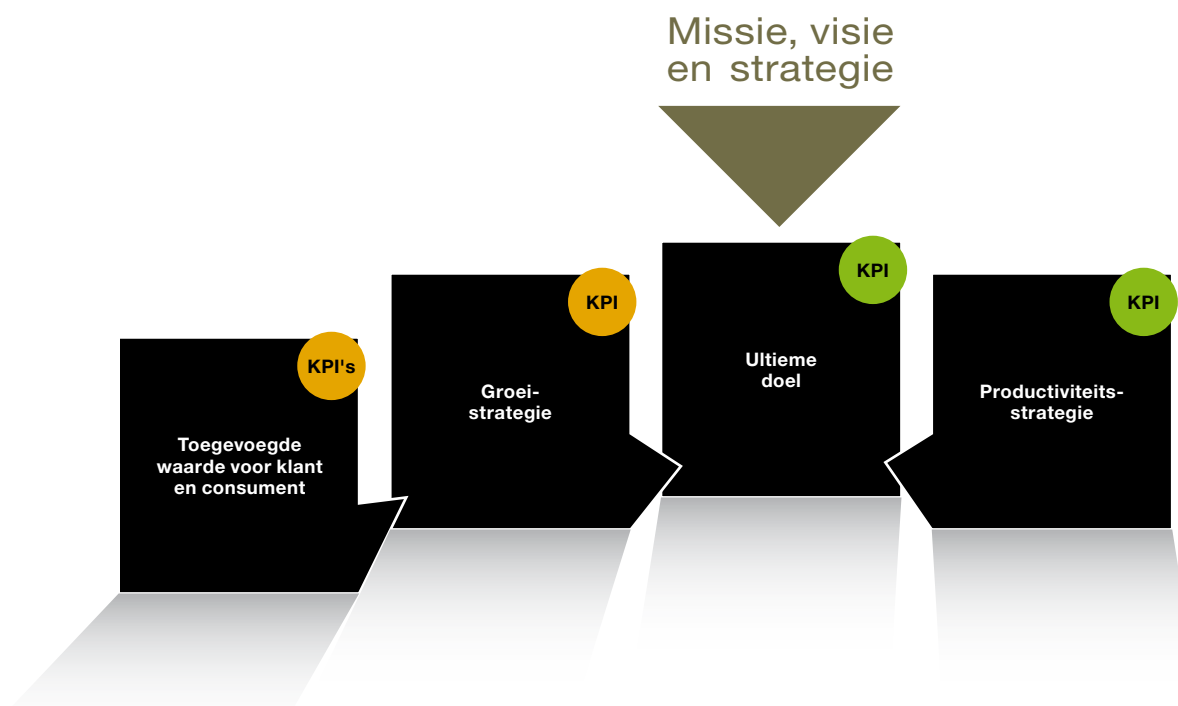
Het antwoord is: niemand.

Goed performancemanagement wordt dus procesgericht opgezet. Processen

komen in alle organisaties voor. De wijze waarop met processen wordt omgegaan, is nogal verschillend. Zelfs binnen één organisatie worden dezelfde processen vaak verschillend benaderd. Voor ISO beschrijven we de afdelingsprocessen in flowcharts. Voor Sarbanes-Oxley beschrijven we diezelfde afdelingsprocessen in swimming lanes.

Belangrijk is dat organisaties leren te denken van klant naar klant. Weg van de hiërarchie. De klant staat centraal. Op het hoogste abstractieniveau van processen moeten klant-klant-(spreek uit: van klant tot klant)processen, managementprocessen en ondersteunende processen worden onderkend. Proces-eigenaarschap wordt ingevoerd en er ontstaat regie over de keten. De klant-klantprocessen gaan door de hiërarchie heen en voorkomen dat er functioneel gedacht wordt. Welke producten of diensten leveren we op het eind van de dag aan onze klanten? Welke processen brengen deze producten en diensten voort? Zijn deze processen voor de verschillende product-marktcombinaties verschillend of niet? Wat start deze processen? Op basis van deze vragen ontstaat een procesdiagram van niveau

TEMPLATE VOOR HET VASTSTELLEN VAN DOELEN VOOR EEN PROFITORGANISATIE CONFORM IPM



1. Het bevat alle klant-klantprocessen, aangevuld met management- en ondersteunende processen. Aan het begin en eind van een klant-klantproces staat de klant. Wat verwacht de klant van deze producten en diensten? Vaak is dat niet zo complex. Binnen welke financiële kaders moeten we dit uitvoeren? Op basis van deze vragen is het mogelijk om op dit niveau prestatie-indicatoren te bepalen die het klant-klantproces bewaken en bijdragen aan de indicatoren voor de bovenliggende strategische doelen.

4 Niet dwingend opleggen, maar werken vanuit een gezamenlijk doel

Bij het doorvertalen van doelen naar de onderliggende organisatieonderdelen wordt in traditionele performancemanagementsystemen opgelegd wat deze onderdelen moeten bereiken. Targets worden gedefinieerd door de hogere niveaus. De acceptatiegraad is laag.

In een procesgerichte aanpak conform iPM zijn de op procesniveau 1 vastgestelde indicatoren een gezamenlijk doel. Geen hullie-en-zulliegedrag, maar samen streven naar het realiseren van dit gezamenlijke doel. De eigen bijdrage, van het eigen team of de eigen afdeling, afstemmen op dit doel. Niet door dat op te leggen, maar juist door de diverse teams er tijdens de definitiefase bij te betrekken. Processen worden verder uitgewerkt conform een conventie die geschikt is voor performancemanagement en continu verbeteren, en indicatoren worden met de groep bepaald.

Als uitgangspunt worden de door het managementteam op niveau 1 bepaalde prestatie-indicatoren genomen. De vraag is nu: Wat is jouw bijdrage aan het realiseren van de prestatie-indicatoren van niveau 1? De medewerkers stellen hun eigen prestatie-indicatoren vast. Ze worden niet opgelegd. De kunst is om steeds weer na te denken over wat de bovenliggende prestatie-indicator drijft. Hierdoor komen oorzaak- en gevolgrelaties naar voren. Deze oorzaak- en gevolgrelaties blijven niet binnen één organisatieonderdeel, maar gaan over afdelingen heen. De synergie en afhankelijkheden worden zichtbaar.

Belangrijk bij de vaststelling van de

juiste prestatie-indicatoren is dat ook daadwerkelijk getoetst wordt of de indicatoren op een lager niveau drijvend zijn voor de indicatoren op een hoger niveau. Tevens moet de set van prestatie-indicatoren voor het proces, team en individu aan bepaalde voorwaarden voldoen. Belangrijk zijn beïnvloedbaarheid, een beperkt en overzienbaar aantal prestatie-indicatoren en indicatoren die vanuit diverse invalshoeken zijn opgesteld. Ten aanzien van het laatste kennen we de voorbeelden die vaak de pers halen. Het prestatiecontract van de politie bevat het aantal bekeuringen dat wordt uitgeschreven. Een eenzijdige benadering van prestaties is zeer gevaarlijk en leidt tot ongewenst gedrag. Gelukkig dan ook dat de politie zelf inziet dat dit niet juist is, hiertegen ageert en druk zet op de politieke stellingname.

iPM zet medewerkers, teams en processen in een spanningsveld door indicatoren te plaatsen op tijdigheid, kwaliteit en productiviteit (lees: ook kosten). De prestatie-indicatoren moeten alle drie de gebieden bestrijken. Geen tientallen, maar een handvol. Binnen het spanningsveld zoeken medewerkers en teams zelf naar een optimum. Gebeurt dat niet, dan gaat het altijd ten koste van één of meer aspecten.

krijgen van het financiële deel en vallen managers vaak terug in oude gewoonten. Anderzijds is deze koppeling met de P&C-cyclus ook wel raar. Sturen doe je immers iedere dag. Hoe stuur je de organisatie dan op de overige negentwintig dagen van de maand?

Dit betekent dat de frequentie van informatievoorziening omhoog moet. Hoogfrequente sturing lager in de organisatie en lage frequente sturing hoger in de organisatie.

Sturing dient plaats te vinden op drie niveaus. Het managementteam stuurt op de prestaties van de processen op niveau 1, bijvoorbeeld wekelijks, maandelijks aangevuld met de resultaatindicatoren op de strategische doelen. De proceseigenaar start met zijn of haar sturing op het procesniveau van niveau 1 en bewaakt de onderliggende indicatoren op procesniveau 2 en mogelijk 3. Dit doet hij of zij wekelijks (of frequenter bij hoogfrequente processen), samen met de teamleiders. De teamleiders starten met sturing op procesniveau 2 voor hun procesdeel. Ieder van hen stuurt zijn team aan op basis van prestatie-indicatoren op de niveaus 2 en 3. Dit is een dagelijkse activiteit.

Hoogfrequente sturing geeft een snellere terugkoppeling of de in gang gezette veranderingen plaatsvinden en de

Geen hullie-en-zulliegedrag

5 Niet verantwoord, maar sturen en verbeteren

Dikwijls schieten organisaties in de verantwoordingsmode. Prestatie-indicatoren krijgen een negatieve connotatie en worden alleen gebruikt om maandelijks te rapporteren aan het hogere managementniveau. Wat we er zelf mee doen, is ondergeschikt geworden. Dit heeft te maken met het feit dat we deze rapportagestroom gaan integreren in de planning- en controlecyclus (P&C) van de onderneming. Op zich een goede gedachte, maar het resultaat is een maandelijks informatiestroom gekoppeld aan de financiële stroom. Dan is het lastig de aandacht weg te

gestelde doelen worden gerealiseerd. Frequentere informatie biedt de mogelijkheid tot frequentere toetsing en besluitvorming. Vindt de implementatie van de strategie conform verwachting plaats? Vaak is dat niet het geval. Een bedachte strategie zal nooit exact via een vooraf bedacht pad worden gerealiseerd.

Met de drie niveaus van sturing beschikt iedereen op zijn of haar niveau over de juiste stuurinformatie, relevant voor zijn of haar taak en noodzakelijk om de juiste beslissingen te nemen. Het is dus niet meer nodig om nog eens te verantwoorden. Niet verantwoorden, maar presteren. Met als doel: het kan

iedere dag beter. We draaien het om. Als de algemeen directeur wil weten hoe het met een proces gaat of als een proceseigenaar wil weten hoe het met een team binnen het proces gaat, moet hij of zij maar deelnemen aan de stuur-bijeenkomst die op dat niveau plaatsvindt.

6 Niet data opslaan in een datawarehouse, maar push- en pullinformatie

Om hoogfrequente sturing mogelijk te maken is een goede informatielogistiek essentieel. Veel organisaties investeren in business intelligence en data-warehousing. De business-intelligence-afdeling is hard bezig de gevraagde informatie uit de bronsystemen te ontsluiten in het datawarehouse. Op zich al een hele exercitie. Als de gegevens eenmaal in het datawarehouse zitten, zo is de illusie, gaan de gebruikers daar nuttige dingen mee doen. Natuurlijk is een datawarehouse belangrijk om gegevens uit bronsystemen te ontsluiten, om de transactiehistorie te bewaren, om de operationele informatie om te vormen en te aggregeren, om informatie uit verschillende bronsystemen te combineren en om bronsystemen te ontlasten van allerlei rapporten die ten koste gaan van de performance. Het is echter een misperceptie dat deze informatie door alle sturende niveaus en medewerkers wordt gebruikt als ze simpelweg in een datawarehouse wordt gestopt. Medewerkers hebben wel wat beters te doen.

Natuurlijk zullen analisten binnen de organisatie deze tools gebruiken om de mooiste analyses te maken. Maar meer dan 90 procent van de populatie vindt dit te complex en wil gewoon een lijstje. Dat betekent dat er, wil business intelligence bijdragen aan een betere besluitvorming op alle niveaus binnen de onderneming, een push- en pullstrategie moet zijn voor stuurinformatie. Analisten en misschien een aantal managers krijgen de mogelijkheid om op ad-hocbasis data uit de business-intelligenceomgeving te halen (pull). Medewerkers die hiertoe niet in staat zijn en gewoon druk zijn met hun werk, krijgen de informatie op een presentieerblaadje toegezonden (push). Een lijstje dat ze elektronisch krijgen toegestuurd of dat visueel wordt gemaakt

door het aan de muur te hangen. Een lijstje dat zonder moeilijk interpretaties te begrijpen is en in de taal van de ontvanger exact uitlegt hoe de vlag ervoor hangt. Op deze manier zal de waarde van de business-intelligenceomgeving drastisch toenemen. Naast de analisten en een fanatieke manager, vaak minder dan 5 procent van de totale populatie, maken nu ook anderen gebruik van het datawarehouse. Sturen gebeurt immers op alle niveaus. Dat betekent dat ook alle niveaus toegang moeten krijgen tot hen relevante stuurinformatie. Niet via complexe tools, maar simpel op een presentieerblaadje.

Door performancemanagement op deze wijze in te richten ontstaat integraal Performancemanagement. iPM brengt strategie, verandering, performancemanagement en continu verbeteren bij elkaar. Op een procesgerichte manier, waarbij de klant en het ultieme doel van de organisatie centraal staan. Verandering vanuit een doel, een strategisch doel, waarbij prestaties continu transparant worden gemaakt, uiteindelijk om het beter te doen dan de concurrent. Het biedt structuur. Een structuur die redelijk snel is op te zetten en die de organisatie aan het sturen krijgt. Niet aan het sturen om te sturen, maar aan het sturen om te verbeteren. Iedere dag een stapje beter in lijn met de uitgestippelde strategie. Niet iedere maand, maar iedere dag. Natuurlijk rekening houdend met de hartslag van de business. Iedere dag of week op alle niveaus de vraag stellen waarom we presteren zoals we presteren en waarom het vandaag beter kan gaan dan gisteren. Iedere dag de vraag stellen of het individu, team of proces op niveau presteert en bijdraagt aan de strategie. Door te praten met collega's binnen het team en van elkaar te leren. Door te praten met de teamleiders in de keten, met de gezamenlijke klant als focuspunt. Door te praten binnen het managementteam over de prestaties van de totale onderneming op basis van de processen en de klantbeleving en niet sec op basis van de financiële resultaten achteraf.

We zien mooie resultaten binnen bedrijven met deze aanpak. Door de

hoogfrequente aanpak komen resultaten sneller tot stand. Met het klantklantdenken neemt de klantfocus toe. Teams presteren beter en processen lopen beter. Soms willen onze klanten beter begrijpen wat deze manier van werken voor hen kan betekenen. We hebben daarom een game ontwikkeld waarin klant en medewerkers gezamenlijk ervaren wat het betekent als de onderneming op deze wijze wordt bestuurd.

Deze succesvolle integrale en procesgerichte aanpak helpt in het opzetten van een werkend en blijvend performancemanagementsysteem. Een systeem waarbij performancemanagement niet meer gezien wordt als iets erbij, maar als een manier van werken. ■

✉ **PETER GEELLEN** (peter.geelen@cpmpartners.nl) is oprichter van CPM Partners (www.cpmpartners.nl), het iPM netwerk en de iPM Game (www.ipmgame.nl) Onlangs is zijn vierde boek verschenen: *integraal Performance Management* bij Douwe Egberts