

## **Presteren is mensenwerk**

### **- naar een persoonlijke balanced scorecard -**

drs. A.A. de Waal MBA

### **- Gepubliceerd in Tijdschrift Financieel Management, 2001/6 -**

#### **Inleiding**

Stelt u zichzelf eens de volgende vragen over het *prestatiemetingssysteem* in uw organisatie:

1. Heeft het systeem een duidelijk doel dat in overeenstemming is met de beoogde strategie, en is dat doel duidelijk gecommuniceerd naar iedereen in de organisatie?
2. Meet het systeem niet alleen de inspanningen, maar ook de resultaten van al die inspanningen?
3. Meet het systeem de resultaten van individuen, teams en de organisatie als geheel, en wordt ervoor gezorgd dat individuele prestaties in overeenstemming zijn met de doelen van de organisatie?
4. Meet het systeem de prestaties op een gebalanceerde wijze, dat wil zeggen: zijn alle belangrijke aspecten opgenomen in het prestatie-managementsysteem en wordt aan elk van deze aspecten evenveel aandacht besteed?

Als u alle vragen voor uw organisatie positief hebt beantwoordt, dan hoeft u niet verder te lezen. Dit artikel zal u niet veel nieuws brengen. Hebt u daarentegen een of meer vragen negatief beantwoordt, dan bestaat de kans dat uw organisatie behoort tot de organisaties waarin het voor zowel medewerker als management niet duidelijk is hoe de individuele medewerker bijdraagt aan het resultaat van de organisatie. De oorzaak is dat de werkzaamheden van de individuele medewerker én de criteria waarop hij of zij wordt beoordeeld, onvoldoende zijn afgestemd op de missie en de strategische doelstellingen van de organisatie. Hierdoor komt het in die organisaties geregeld voor dat medewerkers, in plaats van te werken aan de gezamenlijke doelstellingen, elkaar (onbewust en vaak ook ongewild) tegenwerken. Het loont dan de moeite om dit artikel verder te lezen. In dit artikel gaat de auteur namelijk in op het gebrek aan prestatieafstemming binnen organisaties, en presenteert hij een praktische aanpak om tot een doeltreffende en doelmatige afstemming van prestaties op organisatieniveau en individueel niveau te komen. Dit zogenoemde prestatieafstemmingsmodel wordt geïllustreerd aan de hand van twee praktijkvoorbeelden. Dit artikel is een samenvatting van het recent door Kluwer gepubliceerde boek *Presteren is mensenwerk* van dezelfde auteur.

#### **De noodzaak voor prestatie-management en prestatie-afstemming**

Onder het motto 'meten is weten' hebben steeds meer organisaties een systeem voor prestatie-management ingevoerd, om zodoende een door prestatie-management gestuurde organisatie te worden. Idealiter worden in een prestatie-managementsysteem organisatiedoelstellingen van boven naar beneden doorvertaald in de organisatie en wordt hierbij gewerkt met kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en de balanced scorecard. Zo wordt bewerkstelligd dat iedereen dezelfde kant uit kijkt én uit werkt. *Prestatie-management* is het managen op basis van doelstellingen en de daarbij behorende prestatie-indicatoren. Iedere medewerker krijgt een beperkt aantal doelstellingen en prestatie-indicatoren, die een rechtstreekse relatie hebben met de organisatiedoelstellingen. Beoordeling door de leidinggevende vindt plaats op basis van deze indicatoren. De duidelijke resultaatgerichtheid zorgt ervoor dat iedere medewerker gericht werkt aan het succes van de organisatie. Kort samengevat: prestatie-management is meten, weten en vervolgens sturen en bijsturen, tot op het niveau van de medewerker.

Echter, het invoeren van prestatie management blijkt in de praktijk geen sinecure te zijn. In veel gevallen is het een ingrijpend veranderingsproces, temeer omdat prestaties van de organisatie en (groepen van) medewerker(s) inzichtelijker worden. Weerstanden zijn dus te verwachten. Vaak anticipeert een organisatie, tijdens de invoering van prestatie management, hier te weinig op zodat grote problemen kunnen ontstaan. Het komt helaas nog geregeld voor dat een potentieel sterk en effectief managementmiddel hierdoor 'het loodje legt'. Daarnaast doen veel organisaties nog te weinig met de signalen die de prestatie-indicatoren geven. De prestaties worden weliswaar duidelijker, maar management verzuimt daarop actie te ondernemen. Ook dit kan de weerstand van medewerkers tegen een veranderingsproces verhogen: 'Zie je wel, weer een nieuw speeltje waarmee niets wordt gedaan'.

Een ander praktijkprobleem is dat vaak de koppeling ontbreekt tussen prestatie management en instrumenten voor human resource management. De prestatie-indicatoren voor medewerkers zijn opvallend vaak niet in overeenstemming met de organisatiedoelstellingen. Dit is uitermate riskant. Een bepaalde afdeling of medewerker kan weliswaar goed presteren op hun indicatoren, maar of daarmee ook een positieve bijdrage wordt geleverd aan de prestaties van de organisatie valt nog maar te bezien. De prestatie-indicatoren van de organisatie zijn niet of onvoldoende doorvertaald naar de individuele medewerker; in de praktijk stopt de doorvertaling meestal op afdelingsniveau.

Dit alles betekent dat een organisatie prestatie management pas ten volle kan benutten wanneer sprake is van *prestatie-afstemming*. Prestatie-afstemming houdt in dat de doelstellingen op alle managementniveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie, en wordt bereikt door deze afgestemde doelstellingen voor iedere medewerker te vertalen in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren die specifiek gelden voor iedere individuele medewerker. Op deze manier krijgt iedere medewerker in de organisatie een eigen, *persoonlijke balanced scorecard*, met daarin de informatie die nodig is om bij te kunnen dragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Met behulp van de persoonlijke balanced scorecard weten medewerkers hoe ze die doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze daarbij mogen verwachten van hun leidinggevenden. Ook het personeelsmanagementinstrumentarium (bestaande uit instrumenten ten behoeve van de beoordeling, beloning, opleiding en ontwikkeling van medewerkers) is afgestemd op het uitvoeren van de doelstellingen.

Wanneer prestatieafstemming binnen de organisatie bereikt is, zullen de medewerkers beter gemotiveerd zijn om te werken aan de doelstellingen van de organisatie. Dit is heel belangrijk, want sterk gemotiveerde medewerkers zorgen voor betere resultaten, en zijn bovendien het belangrijkste onderscheidende kenmerk dat bepaalt of een organisatie succesvol zal zijn of niet. Sterk gemotiveerde medewerkers werken harder en genereren meer verkopen dan medewerkers met een geringe motivatie. Bovendien zijn deze medewerkers beter in staat om operationele kosten in de hand te houden en krijgen ze hogere prestatiebeoordelingen van hun bazen (Gubman, 1998).

Een recent onderzoek toonde aan dat een verlaging in het medewerkersverloop van 7% resulteerde in een verhoging van \$27.000 in verkopen en \$4.000 in winst per medewerker (Cascio, 2000). Een ander onderzoek relateerde loyaliteit van medewerkers aan klanttevredenheid, wat weer gerelateerd is aan omzet- en winstgroei. Statistische analyse van verkoopdata van Sears, Roebuck & Co. toonde aan dat de houding van medewerkers ten opzichte van hun werk zowel klanttevredenheid als de grootte van de omzet significant beïnvloedde. Een verbetering van 5% in de houding van medewerkers resulteerde in een verbetering van 1,3% in klanttevredenheid, wat weer resulteerde in een verhoging van 0,5% in omzet. Deze verhoging vertaalde zich in meer dan \$200 miljoen extra omzet per jaar (Rucci, 1998). In nog een onderzoek (Hewitt Associates, 1994) werden effectieve prestatie managementsystemen gekoppeld aan hogere financiële resultaten: verkopen per medewerker waren driemaal zo hoog en het bedrijfsresultaat 45% gegroeid bij organisaties met een prestatie managementsysteem dan bij organisaties zonder een dergelijk systeem. In een Britse onderzoek (Kouhy en Vedd, 1998) bleek dat de meeste organisaties (92%) die een nieuw, strategisch gericht

humanresourcemanagementsysteem hadden ingevoerd, een verbetering van hun financiële resultaten hadden behaald. Ze rapporteerden een betere *return on equity*, *return on capital* en productiviteit dan het gemiddelde in hun industrieën. Uit dit onderzoek bleek dat een humanresourcemanagementsysteem, dat een sterke koppeling heeft met de strategische doelstellingen van de organisatie, voor betere resultaten zorgt. Deze organisaties focussen op de ontwikkeling van hun medewerkers en leren hen om hun doelstellingen te behalen. Belangrijke elementen in het humanresourcemanagementsysteem zijn dan ook training en opleiding, gebruik van prestatie-indicatoren en teamwork.

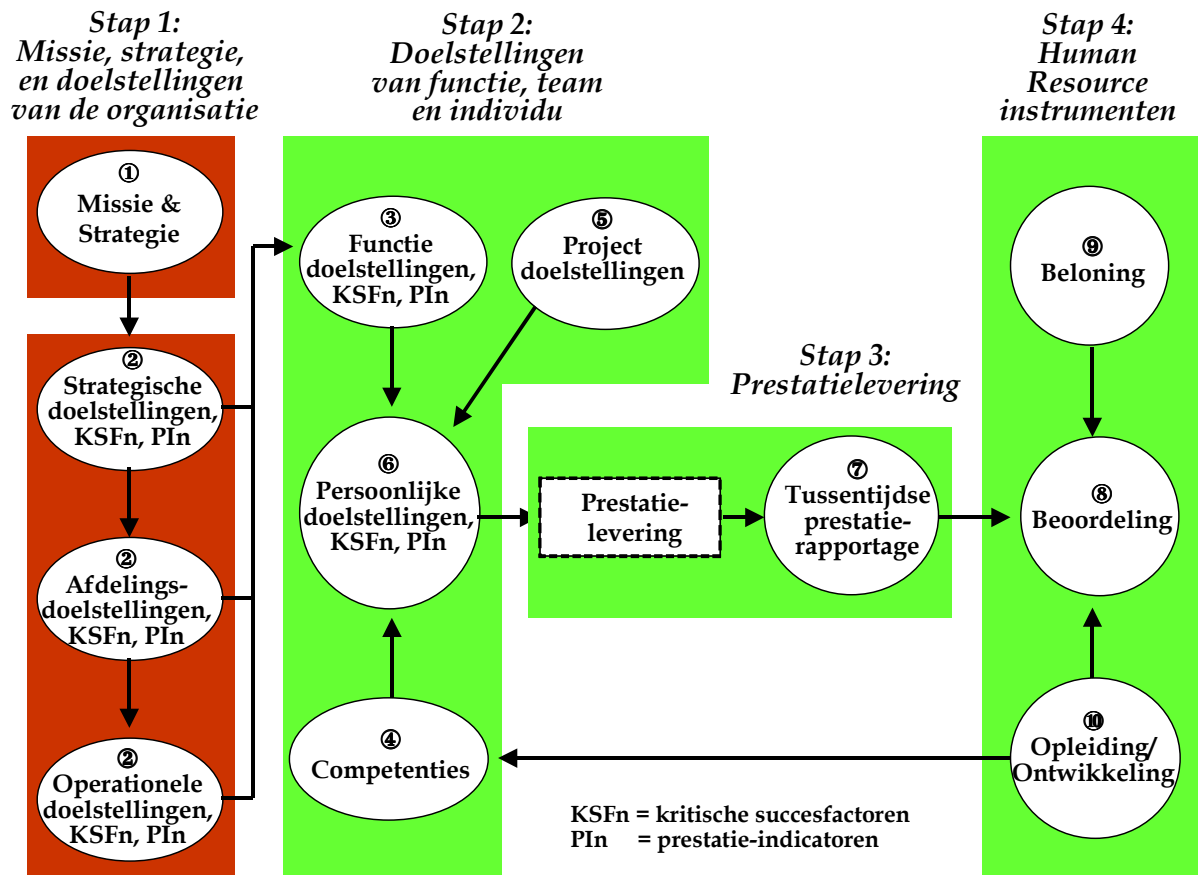
Het loont dus klaarblijkelijk om goede prestatie-management- en humanresourcemanagementsystemen op te zetten (Schuler en Jackson, 1999). De verklaring hiervoor is tweeledig. Alhoewel intellectueel kapitaal niet echt 'zichtbaar' is, zijn de bronnen van dit kapitaal dat wel. De bronnen zitten in een gemotiveerd, ervaren, vaardig en flexibel medewerkersbestand, en in een human resource managementsysteem dat dit medewerkersbestand ontwikkelt en onderhoudt. Een essentieel karakteristiek van een strategisch human resource managementsysteem is dat deze gekoppeld is aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Is dit het geval, dan zal het gedrag van het medewerkersbestand gericht zijn op de belangrijkste bedrijfsprioriteiten, waardoor winst, groei en marktwaarde worden bevorderd. Daarnaast geldt dat een goed prestatie-managementproces de strategische doelstellingen op effectieve wijze weet te vertalen naar doelstellingen op lagere niveaus in de organisatie. Hierbij moet ernaar worden gestreefd op elk niveau de processen en structuren zo te definiëren dat de gestelde doelen haalbaar zijn (reëel bereikbaar), continue controle zal informatie geven over het al of niet behalen van de gestelde doelen.

### **Prestatiemanagement en prestatie-afstemming: een praktische aanpak**

*'In practical terms, strategic human resource management means getting everybody, from the top of the organization to the bottom, doing things to implement the business's strategy effectively. The idea is to use people most wisely with respect to the strategic needs of the organization. That doesn't just happen on its own. An integrated framework that systematically links human resource activities with strategic business needs can help.'*

W.F. Cascio (2000)

Een organisatie kan haar medewerkers alleen ten volle benutten wanneer aan de volgende vier voorwaarden is voldaan: de doelstellingen op alle managementniveaus sluiten aan 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 en welke steun ze daarbij mogen verwachten van het management; en het humanresourceinstrumentarium (beoordeling, beloning, opleiding, ontwikkeling) is afgestemd op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen. In het prestatieafstemmingsmodel komen deze vereisten samen (figuur 1). Het model bestaat uit logisch op elkaar volgende stappen.



Figuur 1: Het prestatieafstemmingsmodel

### Stap 1

Startpunt zijn de *missie* en *strategie* van de organisatie. De missie (① in figuur 1) geeft in kwalitatieve termen het hoofddoel weer dat de organisatie in de toekomst wil bereiken. In de missie wordt beschreven wat de organisatie wil zijn, hoe de organisatie wil werken en hoe de organisatie door haar omgeving gezien wil worden. Een organisatie formuleert zijn missie door het beantwoorden van de vraag: 'Wat willen we als organisatie bereiken?'

De strategie (①) beschrijft de wijze waarop de organisatie haar missie wil bereiken. Een goede strategie geeft *ten minste* aan welke kwaliteit producten of diensten de organisatie wil leveren, tegen welke prijs en binnen welke levertijd. De strategie van een organisatie wordt geformuleerd door beantwoording van de vraag: 'Hoe willen we het einddoel (de missie) bereiken?' De strategie wordt geconcretiseerd in een aantal strategische doelstellingen. Deze doelstellingen hebben betrekking op een deel van de strategie en moeten worden gerealiseerd wil de organisatie zijn missie en strategie succesvol verwezenlijken. Om inzicht te hebben in de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd, moeten de strategische doelstellingen meetbaar worden gemaakt. Dat gebeurt door vast te stellen wat kritisch is voor het behalen van die doelstelling. Deze organisatievariabelen worden strategische kritische succesfactoren genoemd (②). Wanneer de kritische succesfactoren zijn geformuleerd, worden prestatie-indicatoren ontwikkeld. Prestatie-indicatoren zijn meetbare grootheden voor de kritische succesfactoren en geven informatie over de kritische succesfactoren op basis van (geaggregeerde) transactiedata. Prestatie-indicatoren worden vaak uitgedrukt in een korte definitie. Voor elke prestatie-indicator wordt een norm vastgesteld, zodat door middel van een rapportage direct zichtbaar is of de organisatieresultaten de goede richting op gaan.

De missie en de strategie tezamen vormen het uitgangspunt voor de ontwikkeling van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Dit betekent dat, om het prestatieafstemmingsmodel optimaal te kunnen laten werken, alle andere elementen in het prestatieafstemmingsmodel gerelateerd moeten zijn aan de missie, en een bijdrage moeten leveren aan het realiseren van de vastgestelde missie. Om de bijdrage van de verschillende afdelingen binnen een organisatie inzichtelijk te maken worden de strategische doelstellingen doorvertaald naar doelstellingen per organisatie-eenheid of afdeling (②). Dit gebeurt door de volgende vraag te beantwoorden: 'Hoe kan onze afdeling bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen?' De realisatie van de afdelingsdoelstellingen moet in belangrijke mate door de afdeling zelf te beïnvloeden zijn. Deze doelstellingen zijn afdelingsspecifiek. Vervolgens wordt, op dezelfde wijze als bij de strategische doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ontwikkeld. Deze worden aangeduid met afdelings-kritische succesfactoren en afdelings-prestatie-indicatoren.

Net zoals de strategische doelstellingen worden doorvertaald naar afdelingsdoelstellingen, worden op hun beurt afdelingsdoelstellingen doorvertaald naar operationele doelstellingen (②). Hierdoor wordt zeker gesteld dat ook de operationele niveaus binnen de organisatie een bijdrage leveren aan het uitvoeren van de strategie van de organisatie. Belangrijke operationele doelstellingen worden ook wel cruciale activiteiten genoemd. Dit zijn activiteiten die binnen een organisatieafdeling, los van de strategie, *altijd* goed moeten worden uitgevoerd. Als deze activiteiten niet goed worden uitgevoerd komt de continuïteit van de organisatie in gevaar. Dit gebeurt door de volgende vraag te beantwoorden: 'Wat moet de organisatie doen om zijn concurrentiepositie in de bedrijfstak te behouden en uit te bouwen, en om de klanten toegevoegde waarde en service te kunnen bieden?'

Voor de operationele doelstellingen en cruciale activiteiten worden de factoren bepaald die kritisch zijn voor het succesvol uitvoeren van die activiteiten en het bereiken van die doelstellingen. Voor deze zogenoemde operationele kritische succesfactoren worden de bijbehorende operationele prestatie-indicatoren bepaald. De operationele doelstellingen worden deels afgeleid uit de afdelingsdoelstellingen en deels bepaald door de cruciale activiteiten van de afdeling.

## Stap 2

Nadat de missie en strategie zijn doorvertaald naar doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren op de diverse niveaus binnen de organisatie, worden functiedoelstellingen vastgesteld om er uiteindelijk voor te zorgen dat individuele medewerkers prestaties leveren die afgestemd zijn op de missie en strategie van de organisatie (③). Functiedoelstellingen zijn een vertaling van de strategische-, afdelings- en operationele doelstellingen naar concrete uitvoerbare doelstellingen per functie of taak binnen de organisatie. De functiedoelstellingen worden meetbaar gemaakt met functie-kritische succesfactoren en functie-prestatie-indicatoren.

Projecten zijn opdrachten die incidenteel voorkomen en buiten de reguliere werkzaamheden van een medewerker vallen (⑤). Strategische, afdelings- en operationele doelstellingen worden vastgesteld voor langere tijd. Projecten hebben een beperkte duur en bevatten over het algemeen geen structurele taken en werkzaamheden. Daardoor maken de projectdoelstellingen geen deel uit van strategische, afdelings- dan wel operationele doelstellingen. Toch kunnen medewerkers een substantieel deel van hun werktijd besteden aan het meewerken aan projecten. Hierdoor is het belangrijk dat bij het opstellen van de persoonlijke doelstellingen van de medewerker ook diens projectdoelstellingen worden meegenomen. Om inzicht te krijgen in de mate waarin de projecten worden gerealiseerd, moeten projectdoelstellingen gedefinieerd en meetbaar worden gemaakt. Dit gebeurt door voor de projectdoelstellingen zogenoemde project-kritische succesfactoren en project-prestatie-indicatoren te ontwikkelen.

Bij het vaststellen van de prestatienormen op de functie- en projectdoelstellingen dient rekening te worden gehouden met enerzijds de benodigde competenties om deze doelstellingen daadwerkelijk te kunnen behalen, en anderzijds de al aanwezige competenties van de medewerker (④). Competenties van het individu zijn onderliggende persoonskenmerken die bepalend zijn voor succesvol handelen in een functie, rol of situatie. Het gaat hier om kennis, kunde en gedrag van individuen die aan de basis liggen van succes. Competenties spelen een belangrijke rol in het vaststellen van normen voor de persoonlijke doelstellingen. Door gebruik te maken van de al aanwezige competenties van de medewerker, kunnen enerzijds prestatienormen ontwikkeld worden die realistisch en haalbaar zijn. Anderzijds zijn de persoonlijke doelstellingen weer input voor de benodigde competenties en daarmee het persoonlijke opleidings- en ontwikkelingsplan dat iedere medewerker, in overleg met de leidinggevende, voor zichzelf samenstelt. Het persoonlijke opleidings- en ontwikkelingsplan zorgt ervoor dat de medewerker in de toekomst hogere maar, voor hem of haar, nog steeds realistische en haalbare prestatienormen kan krijgen. De medewerker groeit op deze manier door naar hogere persoonlijke doelstellingen.

Door functie- en projectdoelstellingen te koppelen aan normen die afhankelijk zijn van de individuele competenties van medewerkers, ontstaan persoonlijke doelstellingen (⑥). Deze doelstellingen en normen verschillen per medewerker en worden daarom vastgelegd in een persoonlijk prestatieplan voor iedere individuele medewerker. Een medewerkers heeft maximaal vijf tot zeven persoonlijke doelstellingen per jaar. Per persoonlijke doelstelling kunnen meerdere kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden geformuleerd. Medewerkers kunnen wel dezelfde persoonlijke doelstellingen hebben maar dan vaak met verschillende normen.

### Stap 3

Nadat de persoonlijke doelstellingen zijn gedefinieerd en de benodigde competenties zijn geïdentificeerd, gaat de medewerker aan de slag met het leveren van prestaties. De prestaties van de medewerker worden gemeten aan de hand van de persoonlijke prestatie-indicatoren en gerapporteerd in de tussentijdse prestatierapportage (⑦). De tussentijdse prestatierapportage kan gezien worden als een *persoonlijke balanced scorecard* met daarin de 'tussenstand' vermeld: voor elk van de persoonlijke prestatie-indicatoren wordt de actuele stand aangegeven met de bijbehorende normwaarde. Zit een medewerker onder de norm, dan is het duidelijk dat er actie ondernomen dient te worden. De tussentijdse prestatierapportage kan de vorm hebben van een officieel tussentijds gesprek tussen medewerker(s) en leidinggevende. Dit gesprek heeft geen consequenties voor de beoordeling. Een andere mogelijkheid is een schriftelijke terugkoppeling van resultaten in de vorm van een prestatie-indicator-rapportage. De medewerker kan hieruit dan zelf conclusies trekken.

De tussentijdse rapportage geeft de prestatielevering weer. De rapportage is input voor verbetering. Het is een 'tussenstand', voordat de echte formele beoordeling plaatsvindt. De tussentijdse rapportage draagt ertoe bij dat medewerkers tijdig eventuele problemen signaleren en deze verhelpen. De tussentijdse rapportage is een belangrijke stap voorafgaand aan de formele beoordeling. Medewerkers hebben op deze manier de kans gehad om persoonlijke doelstellingen alsnog voldoende te realiseren.

### Stap 4

De formele beoordeling vindt over het algemeen één keer per jaar plaats (⑧). Het doel van deze beoordeling is het vaststellen van de beloningsconsequenties van geleverde prestaties, identificeren en afspraken maken van de opleidingsbehoefte, en vaststellen en bespreken van het carrièreverloop van de medewerker. Het objectief beoordelen van medewerkers is vaak moeilijk, omdat de beoordelaar snel geneigd is subjectieve factoren mee te nemen in de beoordeling. Door het toepassen van het

prestatieafstemmingsmodel, is objectieve informatie beschikbaar, in de vorm van de *persoonlijke balanced scorecard* met daarin de resultaten op de persoonlijke kritische succesfactoren en persoonlijke prestatie-indicatoren.

Beloning is de vergoeding die een medewerker ontvangt voor verrichte arbeid (©). Een beloning kan financieel van aard zijn, zoals salaris en bonus, of niet-financieel zijn, zoals het mogen volgen van een (betaalde) opleiding of het krijgen van extra vrije dagen, of een combinatie van financieel en niet-financieel. Het beloningssysteem is bij prestatieafstemming in principe gekoppeld aan het behalen van de persoonlijke doelstellingen en de bijbehorende kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Wanneer medewerkers hun persoonlijke doelstellingen volledig gerealiseerd hebben, volgt hieruit een gepaste beloning. Wanneer medewerkers vervolgens merken dat de beloning direct voortkomt uit het behalen van persoonlijke doelstellingen zal de motivatie om die persoonlijke doelstellingen te behalen nog sterker worden.

Het humanresourcemanagementinstrument 'opleiding en ontwikkeling' kan voor meerdere doeleinden worden ingezet (®). Wanneer een medewerker niet in staat is zijn of haar persoonlijke doelstellingen te verwezenlijken, kan het zijn dat hij of zij essentiële kennis, vaardigheden of de juiste gedragskenmerken mist. Dit kan naar voren komen tijdens de beoordeling, tijdens de tussentijdse rapportage of op aangeven van de medewerker zelf. Opleidingen kunnen deze medewerker helpen tekortkomingen te overkomen. Het instrument opleiding en ontwikkeling kan ook gebruikt worden om de medewerker te laten doorgroeien naar zwaardere functies met aangepaste prestatienormen. De medewerker groeit en draagt steeds meer bij aan het resultaat van de organisatie. Op deze manier krijgt de loopbaanontwikkeling van medewerkers vorm. Hierbij worden de doorgroeimogelijkheden bepaald door de competenties van de medewerker.

## **De baten van prestatie-afstemming**

De praktijk leert dat toepassing van het *prestatieafstemmingsmodel* duidelijke voordelen heeft voor organisatie, leidinggevenden en medewerkers. De kans op het daadwerkelijk behalen van de doelstellingen van de organisatie wordt erdoor beduidend verhoogd. Doelstellingen op alle managementniveaus zijn immers op elkaar afgestemd en alle medewerkers weten wat persoonlijk van hen wordt verwacht. Iedereen werkt in dezelfde richting, wat de effectiviteit van de organisatie verhoogd. Door toepassing van het model zijn de beoordelings- en beloningscriteria voor het personeel gerelateerd aan de strategie en doelstellingen van de organisatie. Daarmee wordt het beoordelings- en beloningsinstrument een strategisch instrument, het ondersteunt immers direct de strategie van de organisatie.

Uit onderzoek is gebleken dat de motivatie van medewerkers om beter te presteren hoger is wanneer het duidelijk voor hen is wat hun doelen zijn. Dit wordt bereikt door het formuleren en toepassen van persoonlijke doelstellingen. Ook is de onzekerheid bij beoordeling aanzienlijk minder. Medewerkers en leidinggevenden weten namelijk van tevoren op welke criteria de beoordeling plaatsvindt. Het vaststellen van doelstellingen en competenties, benodigd om deze doelstellingen te kunnen behalen, levert een bijdrage aan de kwaliteit van de ontwikkeling van functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Het implementeren van persoonlijke doelstellingen en duidelijke beoordelingscriteria, gekoppeld aan een variabel beloningssysteem, leidt bovendien tot een cultuurverandering. De betrokkenheid van de medewerkers voor het resultaat van de organisatie wordt verhoogd. Ook worden waarden en normen, in de zin van 'wat is goed en wat is fout', duidelijker en meer uniform.

Door invoering van het model worden overlappingsen en afhankelijkheden in de organisatie inzichtelijk waardoor processen kunnen worden verbeterd. Het discussiëren over persoonlijke doelstellingen brengt ook knelpunten en sluimerende zaken aan de oppervlakte, waardoor deze opgelost kunnen worden. Aan problemen zoals het hebben van weinig vertrouwen in een leidinggevende, angst voor verschuivende normen en een

'afrekencultuur', te weinig tijd of middelen om het werk goed te doen, te laat verstrekte informatie, tot een teamdoelstelling met collegae die het misschien wel minder goed doen, kan nu gericht gewerkt worden.

Prestatieafstemming maakt de aansturingstaken van de leidinggevenden makkelijker door betere informatievoorziening: zowel leidinggevende als medewerker kunnen gedurende het jaar zien en voorspellen of doelstellingen en normen worden bereikt. De prestatieingenomen werken als een middel om zaken bespreekbaar te maken. De medewerkers proberen in eerste instantie zichzelf, soms met hulp van collegae, bij te sturen. Lukt dit niet, dan kunnen ze in overleg met hun leidinggevenden naar oorzaken voor de achterblijvende prestaties zoeken en naar acties om tot betere resultaten te komen. Geconcludeerd kan worden dat persoonlijke prestatieafstemming leidt tot betere afstemming tussen medewerkers en leidinggevenden. Daarnaast geeft het prestatieafstemmingsmodel leidinggevenden betere mogelijkheden tot bijsturen en ingrijpen.

### **Praktijkbeschrijving 1: Woningcorporatie Het Oosten**

Woningbouwvereniging Het Oosten (hierna: Het Oosten) is een grote woningcorporatie met 220 mensen in dienst. De organisatie bestaat uit vijf bedrijfseenheden: Woningverhuur, Projectontwikkeling, Vastgoed, Technisch Beheer, en de ondersteunende afdeling Financiën & Informatie. Het doel van Het Oosten is het waarborgen van goede en betaalbare huisvesting voor een brede doelgroep binnen de samenleving. Het Oosten beheert circa 20.000 eenheden: 18.000 woningen en 2.000 bedrijfsruimten en parkeerplaatsen in Amsterdam en omstreken.

#### *Van een overheidsgerichte naar een marktgerichte organisatie*

Het Oosten is een organisatie in verandering. De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan de ombuiging van een traditionele woningbouwvereniging, waarin elke bedrijfseenheid voornamelijk werd aangestuurd door regelgeving van de rijksoverheid, naar een zelfstandige en marktgerichte organisatie. Als een belangrijk onderdeel van deze ombuiging heeft de woningbouwcorporatie twee jaar geleden een nieuw managementinformatiesysteem, gebaseerd op kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, ingevoerd (het eerste deel van het prestatieafstemmingsmodel). Dit leidde tot het meer sturen op meetbare doelstellingen, het beter aanleveren van relevante cijfers en het op gang brengen van discussies over prestaties en kwaliteit binnen het managementteam en de bedrijfseenheden. Zowel medewerkers als het management hadden echter een toenemende behoefte aan een betere afstemming van persoonlijke verantwoordelijkheden en taken. Na alle veranderingen binnen de organisatie was onduidelijk geworden waar mensen precies voor verantwoordelijk waren, waarop ze werden beoordeeld en hoe ze bijdroegen aan de strategie van Het Oosten. Om deze vragen te beantwoorden, werd een start gemaakt met de invoering van het tweede deel van het prestatieafstemmingsmodel: het ontwikkelen van meetbare persoonlijke doelstellingen.

#### *Persoonlijke prestatie-afstemming*

Bij elke bedrijfseenheid begon het afstemmingstraject met twee workshops voor leidinggevenden en het managementteamlid, verantwoordelijk voor die bedrijfseenheid. In deze workshops werden, binnen de al geformuleerde strategische en functionele doelstellingen van Het Oosten, functiedoelstellingen vastgesteld. Daarna volgden drie workshops voor de medewerkers. De medewerkers formuleerden, binnen het kader van de doelstellingen van hun leidinggevenden, zelf hun functiedoelstellingen en persoonlijke doelstellingen. Ze discussieerden hierover met elkaar en kregen tijdens elke workshop terugkoppeling van de leidinggevende. Zo formuleerde een bouwkundig medewerker van de bedrijfseenheid Technisch Beheer de volgende functiedoelstelling, persoonlijke doelstelling en projectdoelstelling:

<b>Functiedoelstelling</b>		<b>Functie kritische succesfactor</b>	<b>Functie prestatie-indicator</b>	
Zorgdragen voor een goede werkvoorbereiding en toezicht		Kwaliteit werkvoorbereiding en toezicht	Tijdige realisatie (realisatie binnen vooraf overeengekomen onderhoudsplanning)	
<b>Persoonlijke doelstelling</b>	<b>Persoonlijke kritische succesfactor</b>	<b>Persoonlijke prestatie-indicator</b>	<b>Kennis en vaardigheden</b>	<b>Norm</b>
Zorgdragen voor een goede werkvoorbereiding en toezicht	Kwaliteit werkvoorbereiding en toezicht	Tijdige realisatie (realisatie binnen vooraf overeengekomen onderhoudsplanning)	Kennis over planning en calculatie, het complex, toe te passen materialen  Flexibiliteit	80% van het werk gerealiseerd binnen de voorafgekomen onderhoudsplanning
<b>Project doelstelling</b>	<b>Project kritische succesfactor</b>	<b>Project prestatie-indicator</b>	<b>Kennis en vaardigheden</b>	<b>Norm</b>
Klantgericht werken (intern en extern)	Tevreden klanten	Terechte klachten na onderhoud  Tevredenheid klanten na onderhoud	Duidelijkheid naar en meedenken met klanten  Aanleren en toepassen werkprocessen	5% terechte klachten na onderhoud (t.o.v. totaal aan onderhoud)  90% van de klanten tevreden na onderhoud (t.o.v. totaal aantal klanten)

### *Ervaringen*

Medewerkers merkten dat verantwoordelijkheden duidelijker werden en het werk beter werd afgestemd. Als positief werd, met name door stafafdelingen, ervaren dat hun werk en daarmee hun aandeel in het bereiken van doelstellingen van Het Oosten tastbaar werd gemaakt. Medewerkers die afhankelijk waren van input van een andere persoon (ofwel binnen hun bedrijfseenheid ofwel van een andere bedrijfseenheid) om hun doelstellingen naar behoren te kunnen vervullen, gingen spontaan samen om de tafel zitten om werkafspraken te maken. Dit leidde tot meer duidelijkheid en overleg. Mensen kregen inzicht in elkaars taken en afhankelijkheden, met als resultaat een betere samenwerking en minder irritaties over en weer. In de woorden van een projectleider van de bedrijfseenheid Technisch Beheer: "Aanvankelijk waren we sceptisch. We dachten: alweer een verandering, waar is dat allemaal goed voor? Toen we eenmaal in de workshops zaten, merkten we dat er goed naar ons geluisterd werd. Wij hadden ook inspraak, en onze zorgen werden serieus genomen. We dachten dat we allemaal heel goed wisten wat we deden, maar het bleek toch zeer nuttig om er over na te denken en het met elkaar af te stemmen, als we bijvoorbeeld werk samen moeten doen of informatie van elkaar nodig hebben. Dat maakt het uitvoeren van het werk sneller en effectiever. Ook werd duidelijk hoe wij een bijdrage kunnen leveren aan de doelen van Het Oosten. Daarvoor wist ik vaak niet eens hoe dat moest."

De eerste taak van het managementteam was het beoordelen en aanvullen van de gemaakte persoonlijke doelstellingen. Deze doelstellingen bleken in het algemeen van

zodanige kwaliteit dat er weinig tot geen aanpassing nodig was. Wat betreft de normen speelde het management vooral een bewakende rol. Een angst van sommige medewerkers was dat ze zouden worden afgerekend op steeds zwaardere en minder realistische normen. In de praktijk stelde het management regelmatig de door de medewerkers voorgestelde normen naar beneden bij; medewerkers bleken juist soms te ambitieus in hun streven!

Geconcludeerd kan worden dat, ondanks de aanvankelijke (gezonde dosis) scepsis, persoonlijke prestatie afstemming heeft geleid tot betere afstemming tussen zowel personen als bedrijfseenheden. Het prestatieafstemmingsmodel gaf betere mogelijkheden tot bijsturen en ingrijpen, en gaf ook meer inzicht in de doelen van Het Oosten, de processen die hierbij een rol spelen en de eigen bijdrage van medewerkers hierin.

## **Praktijkbeschrijving 2: Technische handelsonderneming Festo B.V.**

De technische handelsonderneming Festo B.V. is de Nederlandse vestiging van een internationale onderneming in de techniekbranche, met industriële automatisering als kernactiviteit. Naast de directe verkoop, vertegenwoordigt een dealernetwerk van ongeveer veertig verkooppunten de producten van Festo in de markt. Festo verkoopt niet alleen componenten maar ontwikkelt, assembleert en levert tevens samenstellingen van componenten, waar in vele gevallen besturingssystemen aan zijn toegevoegd. De fabricage van de componenten vindt plaats bij het moederbedrijf in Duitsland. Er werken in het totaal ongeveer 155 medewerkers bij de Nederlandse vestiging.

Er waren twee hoofdredenen om persoonlijke doelstellingen in te voeren bij Festo. Allereerst wilde de organisatie persoonlijke doelstellingen gebruiken als basis voor de verbetering van het aanwezige beoordelingsstelsel. Ten tweede wilde de organisatie helderheid verschaffen over de verantwoordelijkheden van de verschillende afdelingen in de organisatie en de verschillende groepen daarbinnen. Deze helderheid was dringend gewenst omdat Festo net een reorganisatie had ondergaan en een nieuw managementteam had gekregen.

### *Een verbeterd beoordelingsstelsel*

Een van de eerste taken van het nieuwe managementteam was het formuleren van duidelijke, op de markt gerichte strategische doelstellingen:

- streven naar een slanke, naadloze organisatie;
- focus op de efficiëntie en effectiviteit;
- verhogen van de productiviteit;
- verhogen van de klanttevredenheid; en
- verhogen van de medewerkertevredenheid.

Vervolgens inventariseerde het nieuwe hoofd Human Resources het beoordelingsstelsel dat toen in gebruik was. Het bleek dat er geen eenduidig systeem was: er werd geen vaste beoordelingsprocedure gebruikt, leidinggevenden beoordeelden hun medewerkers op de manier en op het tijdstip dat hen het beste uitkwam, sommige medewerkers werden nooit beoordeeld, en beoordelingen werden onvoldoende vastgelegd. Het onderzoek resulteerde in een aantal aanbevelingen voor de verbetering van het proces én de inhoud van de beoordelingen. Na het onderzoek werd in eerste instantie besloten om een training 'Medewerkgesprekken' te ontwikkelen voor de leidinggevenden om de geconstateerde verbeterpunten aan te pakken. Er ontstond echter een discussie over de zin van deze training op dat moment. Uit het onderzoek was immers gebleken dat medewerkers onvoldoende wisten wat er van hen werd verwacht met betrekking tot hun werk, en dat ze behoefte hadden aan duidelijk geformuleerde doelstellingen. Er werd geredeneerd dat indien de leidinggevenden nu zouden worden getraind in het houden en vastleggen van gesprekken en er aan het helder maken van doelstellingen geen aandacht zou worden besteed, het risico groot was dat het proces niet zou leiden tot succesvolle

beoordelingen. Het managementteam besloot daarom alsnog om eerst te starten met het bepalen van de persoonlijke doelstellingen voor iedere medewerker in de organisatie.

#### *Ontwikkeling van de persoonlijke doelstellingen*

Om de afstemming van persoonlijke doelstellingen met strategische doelstellingen maximaal te waarborgen, werd gekozen voor een top-down aanpak. De strategische doelstellingen, al eerder door het managementteam geformuleerd, werden vertaald in afdelingsdoelstellingen door antwoord te geven op de vraag: 'Op welke wijze kan de afdeling bijdragen aan het behalen van de strategische doelstellingen?' De afdelingsdoelstellingen vormden vervolgens de basis voor de persoonlijke doelstellingen van de hoofden van de afdelingen en voor de persoonlijke doelstellingen van medewerkers in die afdeling.

Bij Festo werden de persoonlijke doelstellingen van een medewerker opgebouwd uit een combinatie van drie soorten doelstellingen: functie-, project- en persoonsgebonden doelstellingen. Om te komen tot de functiedoelstellingen werd de vraag gesteld 'Op welke wijze kan de medewerker, op grond van zijn of haar plaats in de organisatie, een bijdrage leveren aan het behalen van de afdelingsdoelstellingen?' Vervolgens werd bekeken of de betreffende medewerker ook nog meewerkte aan speciale projecten. Indien dit het geval was, werden nog een of meer projectdoelstellingen geformuleerd. Tot slot werd gekeken of er sprake was van persoonsgebonden doelstellingen die te maken hadden met de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Dit konden opleidingsdoelstellingen of leerdoelstellingen zijn om het huidige functioneren te verbeteren of ter voorbereiding van een volgende stap in iemands loopbaan. Functiedoelstellingen, projectdoelstellingen en persoonsgebonden doelstellingen vormden samen de persoonlijke doelstellingen van een medewerker. Bij het bepalen van de persoonlijke doelstellingen was de betrokkenheid van de medewerkers groot, zodat een breed draagvlak voor de nieuwe doelstellingen werd gecreëerd.

#### *Ervaringen met het verbeterde beoordelingssysteem*

De voordelen van het hanteren van persoonlijke doelstellingen zijn inmiddels zichtbaar binnen Festo. Door de strategische doelstellingen te vertalen naar de individuele medewerker hebben alle medewerkers duidelijkheid gekregen over hetgeen het management van hen verwacht. Daarnaast is, met betrekking tot de eerder nieuw gevormde organisatiestructuur, veel beter duidelijk geworden welke verantwoordelijkheden in welke afdeling en groep liggen. Ten slotte zijn ook betere beoordelingscriteria, voor medewerkers en leidinggevenden, ontwikkeld.

Na het vaststellen van de persoonlijke doelstellingen zijn een aantal vervolgstappen in gang gezet. De inhoud, het proces en de vastlegging van het zogenoemde medewerkergesprek zijn verder ontwikkeld. Elk jaar houden alle leidinggevende een dergelijk gesprek met hun medewerkers. Dit medewerkergesprek is een 'tweerichtingsgesprek', zowel de leidinggevende als de medewerker brengen gespreksonderwerpen in. De leidinggevende geeft een beoordeling over het behalen van de persoonlijke doelstellingen en over specifieke gedragscriteria die afgeleid zijn van de gedragscode van Festo. Op basis daarvan geeft de leidinggevende een totaalbeoordeling en doet een voorstel voor de variabele beloning. De medewerker kan zaken inbrengen die meegenomen moeten worden in de eindbeoordeling. Tot slot wordt de eventuele opleidingsbehoefte vastgesteld.

Interessant aan deze praktijkcase is dat de vraag naar het definiëren van doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren bij Festo niet afkomstig was, zoals bij veel organisaties, vanuit de besturingskant van de organisatie. Bij Festo kwam de vraag naar persoonlijke doelstellingen vanuit de personeelsmanagementkant. Aanleiding was de ontevredenheid met het beoordelingssysteem en de vraag van de medewerkers om meer duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht. Dit praktijkvoorbeeld laat zien dat er niet één manier is om te starten met het traject om te komen tot persoonlijke doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.

### Over de auteur

Drs. A.A. de Waal MBA is management-consultant en auteur. Hij heeft ruime ervaring met de invoering van prestatie management en verbetering van systemen voor managementrapportage. De Waal is auteur van het boek *Presteren is mensenwerk* (Kluwer, 2001) en *Power of Performance Management* (John Wiley & Sons, 2001).

### Literatuur

- Cascio, W.F. (2000), *Costing human resources, the financial impact of behavior in organizations*, 4<sup>th</sup> edition, South-Western College Publishing
- Gubman, E.L. (1998), *The talent solution*, McGraw-Hill
- Hewitt Associates (1994), *The impact of performance management on organisation success*
- Kouhy, R. en R. Vedd (1998), *Performance measurement in strategic human resource management*, *International Journal of Business Performance Management*, vol.2, nos. 1/2/3
- Rucci, A.J., S.P. Kirn and R.T. Quinn (1998), *The employee – customer – profit chain at Sears*, *Harvard Business Review*, January/February
- Schuler, R.S. en S.E. Jackson (1999), *Strategic human resource management*, Blackwell Business
- Waal, A.A. de (2001), *Presteren is mensenwerk, naar een persoonlijke balanced scorecard*, Kluwer