



Dragen de prestaties van uw medewerkers bij aan het succes van uw organisatie?

Koppeling organisatiedoelen en persoonlijke doelen ontbreekt vaak in de praktijk

André de Waal, Julie Linthorst, Kobien Mijland-Bessems en Nicole van Dijk

- Gepubliceerd in Gids voor Personeelsmanagement, 1999/6 -

Inleiding

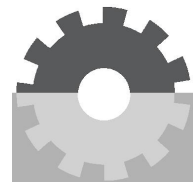
Onder het motto 'meten is weten' hebben steeds meer organisaties een systeem voor prestatie management ingevoerd. Idealiter worden in een dergelijk systeem organisatiedoelstellingen doorvertaald van boven naar beneden in de organisatie en wordt hierbij gewerkt met kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Zo wordt bewerkstelligd dat iedereen dezelfde kant uitkijkt én uitwerkt. *Prestatiemanagement* is managen op basis van doelstellingen en daarbij behorende prestatie-indicatoren. Daarbij heeft iedere medewerker een beperkt aantal doelstellingen en prestatie-indicatoren die een rechtstreekse relatie heeft met de organisatiedoelstellingen. Beoordeling vindt plaats op basis van deze indicatoren. Door deze duidelijke resultaatverplichting wordt bewerkstelligd dat iedere medewerker gericht werkt aan de het succes van de organisatie. Kortom: meten, weten en vervolgens sturen en bijsturen tot op het niveau van de medewerker.

Prestatiemanagement wordt voor organisaties van steeds groter belang, doordat de concurrentie voortdurend feller wordt, medewerkers hogere eisen stellen aan de kwaliteit van het werkzame leven en baan zekerheid in toenemende mate plaats maakt voor werkzekerheid ('employability').

De felle concurrentie dwingt een organisatie sterk op kosten (efficiëntie) te letten. Deze kostenfocus uit zich onder meer in inkringing van de personele bezetting en een grotere 'span of control' van managers. Dat heeft weer tot gevolg dat dezelfde hoeveelheid werk of zelfs meer werk met minder mensen moet worden gedaan. Managers hebben daarom behoefte aan instrumenten om hun medewerkers effectief aan te sturen. Hierbij is prestatie management een doeltreffend instrument voor sturing en bijsturing. Een bijkomend belangrijk voordeel is dat als prestaties in lijn zijn met de strategie, organisatiedoelstellingen sneller, efficiënter en beter bereikt worden.

Medewerkers stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van het leven. Dit brengt ook verhoogde eisen aan de kwaliteit van het werk mee, het werk is immers voor velen een zeer wezenlijk deel van het leven. Werk moet zinvol zijn, men verwacht daarom een heldere en regelmatige feedback over de resultaten en prestaties van de organisatie en van zichzelf. Men wil zich betrokken voelen bij en bijdragen aan het succes van de organisatie. Aan deze eisen wordt tegemoet gekomen als er een (directe) relatie bestaat tussen persoonlijke prestaties en bedrijfsresultaten.

Employability ('inzetbaarheid') is het vermogen van mensen om werk te krijgen en te houden. Een medewerker blijft zijn hele werkzame leven inzetbaar als zijn capaciteiten optimaal worden benut en voortdurend verder worden ontwikkeld. Goed human resource



management vergroot de inzetbaarheid van de medewerkers. Dit blijkt in de praktijk doeltreffender en doelmatiger plaats te vinden wanneer van prestatiemanagement gebruik wordt gemaakt. Er kan dan namelijk gerichter worden geworven, geselecteerd, beoordeeld en beloond. Ook kan gerichter worden gewerkt aan de opleiding die een medewerker nodig heeft om de kennis en vaardigheden op te kunnen doen voor de volgende stap in de carrière. Het resultaat hiervan is dat de medewerker zijn/haar competenties verder ontwikkeld, wat in het voordeel van zowel de medewerker zelf als van de organisatie is. De employability van de medewerker wordt vergroot en diens doelstellingen kunnen ambitieuzer worden.

Problemen met prestatiemanagement

De ervaringen die wij hebben opgedaan, met de invoering van prestatiemanagement bij profit en non profit-organisaties, leert ons dat in de praktijk helaas nog wel enige problemen bestaan met het toepassen van prestatiemanagement. De belangrijkste hiervan zijn dat er te weinig oog is voor de mens en dat veelal een koppeling ontbreekt tussen organisatiedoelstellingen, persoonlijke doelstellingen en de instrumenten voor human resource management.

Het invoeren van een systeem voor prestatiemanagement is geen sinecure. Veelal is het een ingrijpend veranderingsproces, te meer omdat prestaties van de organisatie en (groepen van) medewerker(s) beter inzichtelijk worden. Weerstand is dus te verwachten. Vaak anticipeert een organisatie, tijdens de invoering van prestatiemanagement, hier te weinig op zodat grote problemen kunnen ontstaan. Het komt helaas nog regelmatig voor dat een in potentie sterk en effectief managementmiddel hierdoor 'het loodje legt'. Daarnaast is onze indruk dat organisaties te weinig doen met de signalen die de prestatie-indicatoren geven. Weliswaar worden de prestaties duidelijker, alleen management verzuimt daarop actie te ondernemen. Ook dit kan de weerstand van medewerkers verhogen: 'Zie je wel, weer een nieuw speeltje waarmee niets wordt gedaan'.

Het tweede praktijkprobleem is dat veelal de koppeling ontbreekt tussen prestatiemanagement en instrumenten voor human resource management. De prestatie-indicatoren voor medewerkers liggen opvallend vaak niet in lijn 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.

Prestatiemanagement: een praktische aanpak

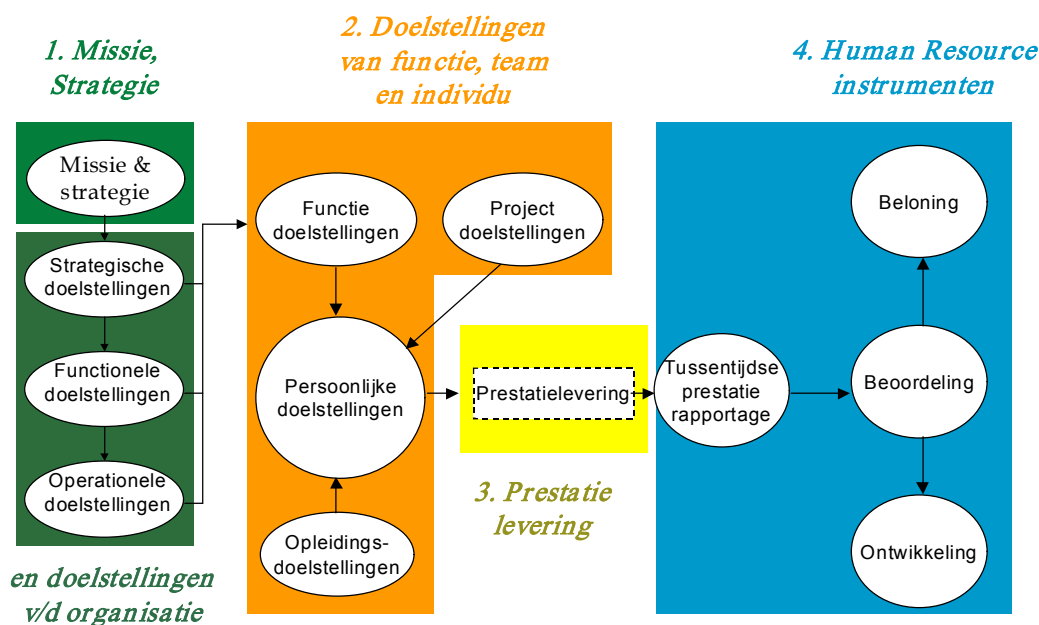
Een organisatie kan alleen haar medewerkers ten volle benutten wanneer aan de volgende vier voorwaarden is voldaan:

- 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;



- het human resource-instrumentarium (beoordeling, beloning, opleiding, ontwikkeling) is afgestemd op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen.

In het Prestatie Afstemmings Model ('PAM') komen bovenstaande vereisten samen (zie figuur 1). Het model bestaat uit logisch op elkaar volgende stappen.

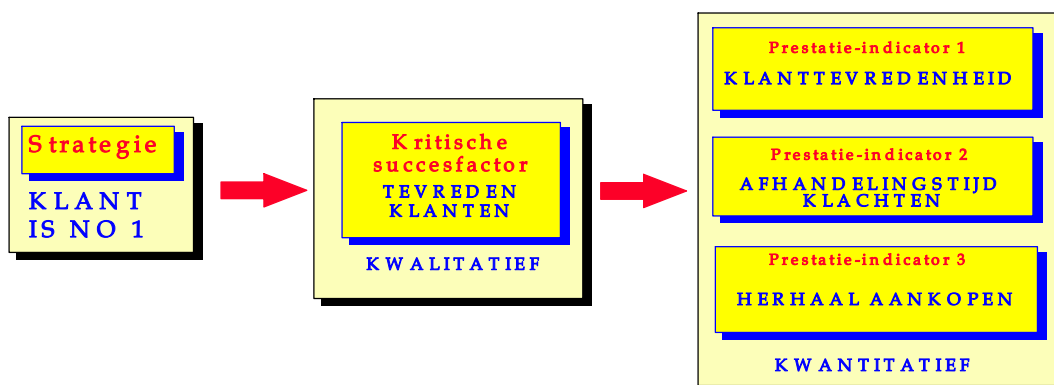


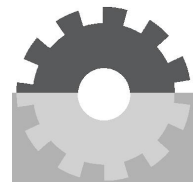
Figuur 1: Het Prestatie Afstemmings Model

Stap 1

Startpunt zijn de missie en strategie van uw organisatie. Een organisatie formuleert haar missie en strategie door het beantwoorden van de vragen: 'Wat willen wij als organisatie bereiken?' en 'Hoe willen wij onze missie bereiken?'

Om de strategie zo concreet mogelijk te maken, worden strategische doelstellingen geformuleerd. Of deze worden gerealiseerd, wordt gevolgd met strategische kritische succesfactoren ('KSF') en gemeten met strategische prestatie-indicatoren ('PI') (zie figuur 2).





Figuur 2: Voorbeeld van kritische succesfactor en bijbehorende prestatie-indicatoren

Voor de organisatie is het verlenen van een goede service aan de klanten zeer belangrijk, het is de strategie van deze organisatie dat de klant altijd eerst komt. Kritisch voor het succes van de organisatie zijn daarom 'tevreden klanten'. Of een klanten inderdaad tevreden zijn is te zien aan het aantal klanten dat meerdere keren producten of diensten kopen ('herhaalaankopen'), deze klanten zijn blijkbaar dusdanig tevreden dat ze terug komen. Ook kan rechtstreeks aan klanten worden gevraagd hoe tevreden ze zijn over de verleende service ('klanttevredenheid'). Een belangrijke inspanning om klanten tevreden te houden is een snelle reactie op klachten, immers fouten zijn niet te voorkomen maar kunnen wel snel verholpen worden ('afhandelingstijd klachten').

Een afdeling kan de strategie en het bereiken van de missie ondersteunen door de strategische doelstellingen te vertalen naar de eigen afdeling en deze afdelingsdoelstellingen vervolgens trachten te realiseren. De afdelingsdoelstellingen worden gevolgd met KSF-en en gemeten met PI-en specifiek voor de betreffende afdeling.

Tenslotte worden de operationele doelstellingen bepaald op basis van de cruciale activiteiten van de afdeling. Een cruciale activiteit is een activiteit die een organisatie *altijd* ongeacht de gekozen missie en strategie, goed moet uitvoeren om te kunnen overleven. Stel, een organisatie moet haar middelen zo optimaal mogelijk benutten om ervoor te zorgen dat de kostprijs van de producten niet te hoog worden. Als de organisatie als strategie heeft '*consumentenproducten van hoge kwaliteit tegen een lage verkoopprijs leveren*' kan het gebeuren dat de hoge kwaliteit inderdaad geleverd wordt voor de gewenste (lage) verkoopprijs. Maar als daarbij niet op de kostprijs wordt gelet, waardoor deze meestal te hoog wordt, zal te weinig marge overblijven voor het bedrijf om voldoende te investeren. Een efficiënt productieproces is dus een cruciale bedrijfsactiviteit voor deze organisatie om de kostprijs laag te houden. De operationele doelstellingen worden respectievelijk gevolgd en gemeten met operationele KSF-en en PI-en.

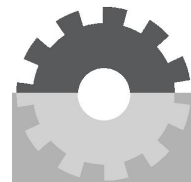
Stap 2

Afdelingsdoelstellingen en operationele doelstellingen worden vertaald in doelstellingen voor de verschillende functies binnen de afdeling. Deze functiedoelstellingen zijn in feite de vereisten die aan een functie worden gesteld, zodanig dat de functie toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. De functiedoelstellingen worden vertaald in KSF-en en het behalen daarvan gemeten met PI-en. Voor de topmanagers in de organisatie worden de functiedoelstellingen direct afgeleid van de strategische doelstellingen.

Voor elke functiedoelstelling wordt vastgesteld welke competenties de medewerker nodig heeft om de doelstelling met succes te kunnen behalen. 'Met succes' wil zeggen, het behalen van de gemiddelde functienorm voor de functiehouders (de zogenoemde 'functienorm'). De competenties worden uitgedrukt in kennis en vaardigheden.

In de praktijk komt het vaak voor dat een medewerker incidentele opdrachten uitvoert in het kader van projecten. Naast functiedoelstellingen bestaan dan ook projectdoelstellingen. Ook voor deze doelstellingen worden gemiddelde normen en benodigde competenties bepaald.

Functiedoelstellingen en projectdoelstellingen worden persoonlijke doelstellingen na het vaststellen van de persoonlijke normen die de medewerker dient na te streven. Bij het vaststellen van deze normen wordt rekening gehouden met de huidige competenties. Afhankelijk van de competentie van een medewerker wordt een persoonlijke norm afgesproken die gelijk aan of lager dan de gemiddelde norm is.



Stap 3

Nu de persoonlijke doelstellingen zijn vastgesteld, kan de medewerker aan de slag. In een periodieke tussenrapportage wordt aangegeven hoe ver de medewerker in kwestie is met het behalen van de persoonlijke doelstellingen. Als de resultaten achterblijven, kunnen samen met de leidinggevende corrigerende acties worden bepaald.

Stap 4

Jaarlijks vindt een formele beoordeling plaats waarin de resultaten worden besproken. Op basis van de beoordeling volgt al dan niet een aanpassing in beloning. De hoogte van de aanpassing is uiteraard afhankelijk van het beloningssysteem van de organisatie. De formele beoordeling geeft ook belangrijke input voor het maken van een plan voor verdere ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerker. Tevens worden de nieuwe persoonlijke doelstellingen voor het komend jaar gezamenlijk vastgesteld.

De baten van integraal prestatie management

De praktijk heeft geleerd dat toepassing van het *Prestatie Afstemmings Model* duidelijke voordelen heeft voor organisatie en medewerker. De kans op het daadwerkelijk behalen van de doelstellingen van de organisatie wordt beduidend verhoogd. Doelstellingen op alle managementniveaus zijn immers op elkaar afgestemd en alle medewerkers weten wat in het licht van deze doelstellingen persoonlijk van hen wordt verwacht. Iedereen werkt in dezelfde juiste 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 het behalen van de strategie.

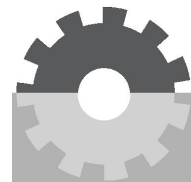
De uit het model voortgekomen beoordelingscriteria vormen een juiste basis voor prestatiebeloning of variabele beloning. De beoordelingscriteria zijn gericht op resultaat, en zijn duidelijk geformuleerd en relevant door de afleiding van de organisatiedoelstellingen. Hierdoor wordt het draagvlak van de medewerkers voor de beoordelingscriteria verhoogd. Uit onderzoek is gebleken dat de motivatie van medewerkers om beter te presteren hoger is wanneer het duidelijk voor ze is wat hun doelen zijn. Dit wordt bereikt door het formuleren en toepassen van persoonlijke doelstellingen. Ook is de onzekerheid bij beoordeling aanzienlijk minder. Iedere medewerker weet namelijk van te voren op welke criteria hij of zij beoordeeld wordt en waarom deze criteria zinvol zijn.

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.

Tenslotte leidt het implementeren van persoonlijke doelstellingen en duidelijke beoordelingscriteria, gekoppeld aan een variabel beloningssysteem, 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.

Praktijkbeschrijving: Woningcorporatie Servatius

In deze paragraaf beschrijven wij de ervaringen die een van onze cliënten, woningcorporatie Servatius (fictieve naam), heeft opgedaan met de invoering van het Prestatie Afstemmings Model. Servatius 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 Servatius is het waarborgen van goede en betaalbare huisvesting voor een brede doelgroep binnen de samenleving. Woningcorporatie Servatius beheert circa 20.000 eenheden: 18.000 woningen en 2.000 bedrijfsruimten.

Van een overheidsgerichte naar een marktgerichte organisatie

Woningbouwcorporatie Servatius 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 Prestatie Afstemmings Model). 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 Servatius. Om deze vragen te beantwoorden, werd een start gemaakt met de invoering van het tweede deel van het Prestatie Afstemmings Model: het ontwikkelen van meetbare persoonlijke doelstellingen.

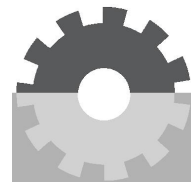
Persoonlijke prestatie afstemming

Bij elke bedrijfseenheid begon het afstemmingstraject met twee workshops voor leidinggevenden en het managementteamlid, verantwoordelijk voor die bedrijfseenheid. In deze workshops werden, binnen de reeds geformuleerde strategische en functionele doelstellingen van Servatius, 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 functie doelstelling, persoonlijke doelstelling en project doelstelling:

Functie doelstelling	KSF	PI
Zorgdragen voor een goede werkvoorbereiding en toezicht	Kwaliteit werkvoorbereiding en toezicht	Tijdige realisatie (realisatie binnen vooraf overeengekomen onderhoudsplanning)

Persoonlijke doelstelling	KSF	PI	Kennis & vaardigheden	Norm
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
Project doelstelling	KSF	PI	Kennis & vaardigheden	Norm



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

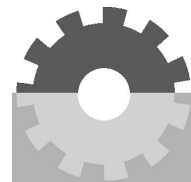
Medewerkers merkten dat verantwoordelijkheden duidelijker werden en het werk beter werd afgestemd. Als positief werd, met name door stafafdelingen, ervaren dat hun werk en daarmee hun aandeel aan het bereiken van doelstellingen van Woningcorporatie Servatius tastbaar werd gemaakt. Medewerkers die afhankelijk 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 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 Servatius. 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!

Prestatie afstemming maakte de aansturingstaken van de managers makkelijker door betere informatievoorziening: zowel manager als medewerker konden gedurende het jaar zien en voorspellen of doelstellingen en normen werden bereikt. De prestatie metingen werkten als een middel om zaken bespreekbaar te maken. De medewerkers probeerden in eerste instantie zichzelf, soms met hulp van collegae, bij te sturen. Als dit niet lukte, zochten ze in overleg met hun leidinggevenden naar oorzaken voor de achterblijvende prestaties en naar acties om tot betere resultaten te komen.

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



Over de auteurs

Drs. A.A. de Waal MBA, drs. J. Linthorst, ir. J.H.J.M. Mijland-Bessems en drs. N.D. van Dijk zijn consultants bij Arthur Andersen Business Consulting. De auteurs hebben een ruime ervaring met de invoering en verbetering van systemen voor managementrapportage en prestatiebeoordeling en -beloning bij talrijke bedrijven. De Waal en Mijland-Bessems zijn auteurs van het boek *Metten Moet!*, waarin het onderwerp 'verbetering van managementrapportage' centraal staat.

Literatuur

- Andriessse, F.G., Planken, T., Employability. Verslag employability congres 8 oktober 1997, Ministerie van Economische Zaken, 1997.
- Andriessse, F.G., Prestatiebeloning voor inkopers bij Lucent Technologies, in: Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek, maart 1999.
- Groothuis, J.G., Kouwenhoven, C.P.M., Van personeelsgegevens naar managementinformatie, in: Handboek Management Ratio's, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1998.
- Gubman, E.L., The talent solution, McGraw-Hill, 1998.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., Work redesign, Addison-Wesley Publishing Company, 1980.
- Locke, E.A., Latham, G.P., A theory of goal-setting & task performance, Prentice Hall, 1990.
- Pfeffer, W., Six dangerous myths about pay, in: Harvard Business Review, May-June 1998.
- Schoemaker, M.J.R., Ratio's voor het managen van talenten en prestaties, in: Handboek Management Ratio's, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1998.
- Thor, C.G., Designing feedback, Crisp Publications, 1998.
- Waal, A.A. de, Mijland-Bessems, J.H.J.M. en Bulthuis, H., *Metten Moet!*, Kluwer BedrijfsInformatie, 1998.