



HOOFDSTUK 5

Performantie- management

HOOFDSTUK 5:

PERFORMANTIEMANAGEMENT



Achmea schaft functioneringsgesprek voor alle 12.000 medewerkers af

Door Marleen Luijt, *Algemeen Dagblad*, 14 september 2018

Verzekeraar Achmea schaft per 1 januari 2019 het beoordelingssysteem af voor de 12.000 medewerkers. Het jaarlijkse functioneringsgesprek is daarmee van de baan.

Teams binnen de organisatie mogen zelf bepalen hoe en of ze feedback willen organiseren voor hun mensen. ‘Medewerkers maken in de nieuwe situatie zelf afspraken met hun leidinggevende om over hun prestaties, resultaten en ontwikkeling te praten’, zegt Egmond Borgdorff, directeur HR-beleid en Arbeidsmarkt bij Achmea. ‘Gewoon als logisch onderdeel van hun werk, op momenten dat het schikt. We schrijven geen standaard meer voor.’

Collega's kunnen elkaar bijvoorbeeld feedback geven door middel van 360-graden-tools, aldus Borgdorff. Teams bepalen zelf of en hoe ze dat bijhouden.

Zoals veel organisaties, heeft Achmea nu nog een jaarlijks plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek, waarbij de leidinggevende de medewerker aan het einde van het jaar uiteindelijk beoordeelt met een cijfer tussen de 1 en 5. Op basis van dat cijfer krijgt de werknemer een bepaalde loonsverhoging.

Bij Achmea merkten ze zelf dat het ‘oude’ beoordelingssysteem niet goed werkte. Borgdorff: ‘80 procent van de mensen vindt dat hij of zij beter presteert dan gemiddeld. Bij het traditionele beoordelingssysteem leg je mensen per definitie langs een gemiddelde meetlat, waarbij de uitkomst dus vaak leidt tot ontevredenheid. De leidinggevende zegt: ik vind dat je een 3 waard bent, terwijl de medewerker juist vindt dat hij meer verdient. Zo'n systeem werkt demotiverend.’

Wat ook meespeelde bij het afschaffen van het beoordelingssysteem, is het onderzoek van arbeidpsycholoog Kilian Wawoe (VU Amsterdam). Hij kwam na een zevenjarige studie

eind 2017 tot de conclusie dat beoordelingsgesprekken minstens een miljard euro kosten en niets dan frustratie opleveren volgens managers en werknemers.

Wawoe vindt het beoordelingsproces niet eerlijk. Tegen carrièreplatform Intermediair zei hij in december 2017: ‘Prestatiebeoordelingen hangen maar voor een heel klein deel samen met de prestatie. Dat klinkt paradoxaal, maar het blijkt dat als je één iemand laat beoordelen door verschillende personen, de beoordelingen flink uit elkaar liggen. Zo worden mannen over het algemeen beter beoordeeld dan vrouwen, en mensen met een grotere mond krijgen ook een betere beoordeling. Een beoordeling zegt vaak meer over de beoordelaar dan over de beoordeelde.’

Bos bloemen

Het gevolg van het afschaffen van het beoordelingssysteem bij Achmea, is dat er straks geen verband meer is tussen beoordeling en beloning. Iedere medewerker ontvangt jaarlijks dezelfde groeistap tot het maximum in de salarisschaal bereikt is. Ook als iemand heel goed gepresteerd heeft, of juist niet zo goed. ‘Mensen in onze kennisorganisatie worden meer gemotiveerd als ze meer autonomie krijgen, zich meer kunnen ontwikkelen en weten wat hun toegevoegde waarde is’, zegt Borgdorff. ‘Niet door een geldelijke beloning, die moet gewoon in orde zijn. Soms zullen we mensen met iets kleins belonen, een bos bloemen of boek bijvoorbeeld. En met feedback op dát moment natuurlijk.’

En wat als mensen niet vooruit willen of niet goed presteren? ‘Ik ga ervan uit dat 95 procent van de mensen zich wel wil ontwikkelen’, zegt de directeur. ‘Als iemand niet goed presteert, komt er zeker een gesprek. Maar we willen geen beleid maken voor die 5 procent die niet goed functioneert en dat managers daarvoor alle gesprekken moeten bijhouden. Zo maak je het beoordelen voor iedereen tot last.’

Collega beoordelen

De vakbond en ondernemingsraad zijn op de hoogte van het besluit. ‘Achmea wil de nadruk gaan leggen op wat mensen goed doen, en niet op wat niet goed gaat. Dat juichen we alleen maar toe’, zegt Inge de Vries, vakbondsbestuurder bij De Unie. Wel gaat de vakbond zich bij de komende cao-onderhandelingen hard maken voor een grotere jaarlijkse salarisstap. ‘Iedereen gaat er straks eenzelfde stap op vooruit, maar met de stapjes die werknemers nu zetten, zijn ze pas na 12 jaar bij het maximum van hun salarisschaal. Dat moet naar 6 jaar.’ Ook maken ze zich zorgen over nieuwe beoordelingsmanieren die in pilots getest werden bij Achmea. ‘Een van de opties is dat mensen elkaar gaan beoordelen. Dat vergt nogal wat

van jezelf, om het te vragen, en van je collega die jou moet beoordelen. Begeleiding is erg belangrijk, en dat gaat de leidinggevende veel tijd kosten.'

Achmea zegt het zelf een 'vooruitstrevende maatregel' te vinden. Het bedrijf wil geen top-down organisatie zijn, maar een plek waar het draait om ontwikkeling. Waar de medewerker meer de regie in eigen hand heeft. Zo mag iedere werknemer ook zelf onbeperkt verlofuren kopen vanuit zijn of haar beschikbare budget. 'Hierdoor kan iemand met kinderen bijvoorbeeld alle schoolvakanties vrij zijn en ontstaat er meer ruimte om werk en zorg te combineren', vertelt Borgdorff.

In Amerika hebben onder meer het grote General Electric (330.000 werknemers), IBM, Microsoft en Netflix de afgelopen jaren al afscheid genomen van het traditionele beoordelingssysteem. Ook in Nederland zijn er steeds meer bedrijven, ook grote, die het functioneringsgesprek overboord gooien. Energiebedrijf Eneco, verzekeraar ASR, ING, Randstad, T-Mobile en uitgever Wolters Kluwer Nederland namen al de beslissing om het anders te doen. Effectory, de Amsterdamse specialist in medewerkersfeedback, liep voorop en switchte zes jaar geleden van een hiërarchische structuur naar zelfsturende teams. Bij adviesorganisatie PwC en advocatenkantoor Baker McKenzie wegen beoordelingen van collega's mee bij het bepalen van promotie en salaris van werknemers. Om die onderlinge feedback makkelijker te maken, bestaan er feedbackapps als TruQu.

Arbeidspsycholoog Wawoe onderschrijft de trend dat meer organisaties andere vormen invoeren dan het jaarlijkse eindgesprek. 'Bedrijven willen met hun medewerkers liever vooruitkijken in plaats van terugkijken. Overigens zijn er ook bedrijven die beweren het beoordelingssysteem te hebben afgeschaft, maar niet radicaal iets anders zijn gaan doen', zegt beloningsexpert Wawoe. 'Ze hebben het ene systeem voor het andere ingewisseld en geven alsnog een beoordeling over het afgelopen jaar.'

Achmea heeft zijn medewerkers gisteren ingelicht.



TEAMS BIJ ACHMEA MOGEN ZELF BEPALEN HOE EN OF ZE FEEDBACK WILLEN ORGANISEREN VOOR HUN MEDEWERKERS: VINDT U DIT EEN GOED IDEE?

Bovenstaand voorbeeld is een typisch voorbeeld van verandering in het gebruik van *performance management* in organisaties. Veel organisaties stappen af van bestaande praktijken in performance management en installeren **nieuwe methodes en nieuwe praktijken** om het functioneren van medewerkers te plannen, op te volgen en te evalueren. Deze nieuwe praktijken van performance management zouden beter werken, maar welke praktijken werkten eigenlijk niet in het verleden? Zijn deze nieuwe praktijken effectiever dan de oude? En wat betekent effectiviteit in deze kwestie? Hoe passen de systemen van individueel performance management (systemen om individuele prestaties te plannen, op te volgen en te evalueren) in systemen van organisationele performance management?

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de wondere wereld van performance management. Performance management is al jaren aanwezig in de praktijk, de literatuur en hét debat rond management in organisaties: **gewild, doch gecontesteerd**.

Leidinggevend in organisaties moeten resultaten halen en worden geconfronteerd met concepten zoals **output, efficiëntie en effectiviteit**. Niet enkel in organisaties in de private sector, maar ook in de publieke en socialprofitsector, wordt meer en meer de nadruk gelegd op het behalen van individuele, team- en organisatieresultaten. Om die reden worden performantiemanagementsystemen, of 'performance management'-systemen, alsnog vaker geïmplementeerd binnen organisaties.

Performance management wordt gedefinieerd als een reeks van activiteiten binnen de organisatie waarbij **resultaten** centraal staan. Deze resultaatgerichte managementsystemen leggen de nadruk op het behalen van organisatie-, team- én individuele resultaten. Performance management gaat over het geheel van processen, resultaten, aangepaste organisatiestructuren, de aanwezigheid van een resultaatgerichte cultuur én het gebruik van specifiek resultaatgericht management om tot resultaten te komen (Vanderstraeten & Decramer, 2012). De implementatie van dergelijke performancemanagementsystemen in de organisatie lijkt een noodzakelijke voorwaarde om inzichten te verkrijgen in geleverde individuele, team- en organisatieprestaties.

Een vraag die direct kan worden geformuleerd: wat zijn resultaten, prestaties of performance? Of: hoe definiëren we performance? En hoe meten we die performance? Heel wat organisaties die starten met performance-managementsystemen, hebben moeite om deze prestaties voor de eigen organisatie, het team en de medewerkers te definiëren en in kaart te brengen.

We onderscheiden verschillende systemen om prestaties op te volgen. De drie grote systemen zijn:

1. Organisationele performancemanagementsystemen (zoals de Balanced Scorecard);
2. Team/departement/afdeling performancemanagementsystemen (zoals de HRM-scorecards);
3. (Employee) performancemanagementsystemen (oftewel HRM-systemen).

We bespreken de verschillende systemen verder in dit hoofdstuk. In eerste instantie bespreken we een typisch organisationeel performance-managementsysteem: de **Balanced Scorecard** (BSC). Dit model is een veelgebruikt managementinstrument om een organisatie te sturen en een conceptueel raamwerk om de strategie van een organisatie te vertalen naar een geheel van prestatie-indicatoren. We maken ook gewag van een instrument om organisationele performance in kaart binnen de sociale ondernemingen in Vlaanderen. Vervolgens bespreken we de **HRM Cockpit**: een typisch performancemanagementsysteem op afdelingsniveau. De HRM Cockpit biedt een ondersteuning voor de uitbouw, de opvolging en de evaluatie van een strategisch en duurzaam HRM. Het is een strategisch en duurzaam instrument dat de middelen aanreikt om het HRM-beleid te bepalen en op te volgen aan de hand van een strategische kaart. Ten slotte behandelen we uitvoerig (employee) **performance management als HRM-systeem**. Binnen organisaties én de wetenschappelijke literatuur wordt dit typische HRM-systeem heel vaak besproken en in vraag gesteld: het systeem is alomtegenwoordig maar wordt ook door velen bekritiseerd. Het bovenstaande voorbeeld in de organisatie Achmea (zie supra) toont aan dat bestaande praktijken en systemen soms

niet meer passen binnen de realiteit van een organisatie anno 2019 en dienen vervangen te worden. We focussen op de kenmerken van een effectief systeem (wat houdt een ‘effectief’ systeem in?) en bekijken hoe organisaties en leidinggevenden de prestaties van medewerkers optimaal kunnen aansturen, monitoren en evalueren. Een cruciale vraag hierbij zal zijn of dergelijke performancemanagementsystemen niet haaks staan op het **welbevinden van de medewerker** binnen de organisatie (zie ook ‘Hoofdstuk 2: De medewerker’). De impact van deze systemen op de prestaties van medewerkers werd reeds deels bevestigd door onderzoekers maar het effect van dergelijke systemen op het welbevinden van de medewerker blijft in de literatuur gecontesteerd. Ook organisaties, hr-managers en leidinggevenden worstelen met bestaande gebruiken van performance management. Performancemanagementsystemen leggen volgens velen te veel de nadruk op prestaties, of efficiëntie en resultaten en kunnen een negatieve invloed hebben op tevredenheid en welbevinden van de medewerker. Binnen dit actuele debat vragen organisaties, leidinggevenden en onderzoekers of we het systeem moeten verlaten, aanpassen of behouden. We trachten – vanuit een jarenlange onderzoekstraditie – een aanbeveling te formuleren in dit hoofdstuk. Maar eerst aan de slag met planning, opvolging en evaluatie van organisationele én team/afdelingsprestaties.

5.1. PLANNEN, OPVOLGEN EN EVALUEREN VAN ORGANISATIEPRESTATIES

Het streven naar resultaten is van belang voor het individu, het team en de organisatie. We onderscheiden performancemanagementsystemen op het niveau van de organisatie, op het niveau van de onderliggende afdelingen en diensten (oftewel teams/departementen/afdelingen) binnen de organisatie en op het niveau van de individuele medewerker.

Het gemeenschappelijk kenmerk van dergelijke systemen is dat ze telkens dezelfde cyclische logica hanteren van doelen stellen, plannen, opvolgen en evalueren. De Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA) – de zogenaamde Deming Circle – ligt aan de basis van deze denkwijze. De afstemming van doelstellingen en meetpunten binnen de drie verschillende cycli

(organisatie, team, individuele medewerker) is een meerwaarde én succesfactor. De verschillende performancemanagementsystemen zijn met elkaar verbonden en alle prestatie-indicatoren moeten een bijdrage leveren aan de strategie van de globale organisatie. Dit strategische kenmerk zal een belangrijke voorwaarde zijn in de discussie rond de effectiviteit van dergelijke systemen (Decramer & Vanderstraeten, 2010).

Organisationele performancemanagementsystemen proberen organisatie-resultaten te beheersen en zo efficiënt en effectief mogelijk te managen. Performancemanagementsystemen op het organisatieniveau zijn systemen van strategisch management of strategie-implementatie, zoals de Balanced Scorecard (Vanderstraeten en Decramer, 2012). De Balanced Scorecard (BSC) is een veelgebruikt managementinstrument om een organisatie te sturen en een conceptueel raamwerk om de strategie van een organisatie te vertalen naar een geheel van prestatie-indicatoren.

Het duo Kaplan en Norton zijn de ‘founding fathers’ van de BSC. Robert S. Kaplan, hoogleraar aan de Harvard Business School, en David P. Norton, een consultant, introduceerden reeds in het begin van de jaren 90 het model van de Balanced Scorecard. Wat is het verschil in managementpraktijken tussen succesvolle organisaties versus minder succesvolle organisaties? vroegen Kaplan en Norton zich af. Verschillen deze organisaties fundamenteel in hun dagdagelijkse praktijk van management? Kaplan en Norton waren toen (we spreken over de jaren 90) sterk vernieuwend in hun aanpak omdat zij voor het eerst niet enkel keken naar het verleden en dus niet alleen een nadruk legden op financiële resultaten.

Zij gaven onder andere aan dat succesvolle organisaties ook andere indicatoren verzamelden in functie van een duurzaam resultaat: indicatoren wat betreft klanten, processen en leer- en groeivermogen dienden ook in kaart gebracht te worden. Tot op heden blijft de BSC erg populair. Niet enkel in de private sector, ook organisaties in de publieke sector nemen dit model of principes uit het model over. Er bestaan vanzelfsprekend verschillende adaptaties van het model in de praktijk en net als bij andere modellen duiken heel wat voorstanders doch ook tegenstanders op. Wij stellen enkel vast dat het gebruik van dit model standhoudt, zelfs jaren na de introductie in *Harvard Business Review* (Kaplan & Norton, 1996).

Kaplan en Norton poneerden enkele stellingen die treffend zijn voor het model, maar ook veel gebruikte slagzinnen zijn binnen management:

- *‘What you measure is what you get.’*
- *‘No single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of the business.’*
- *‘Reliance on one instrument in a cockpit can be fatal.’*

De BSC was daarnaast ook vernieuwend omdat het meer is dan een zuiver meetsysteem. Van een zuiver prestatiemeetsysteem evolueerde dit model naar een model van strategie-implementatie. Het model helpt de organisatie om de huidige prestaties op te volgen, de inspanningen om de interne processen te verbeteren, de medewerker te motiveren en op te volgen en de informatiesystemen verbeteren (Decramer et al., 2013a).

De aanwezigheid van een organisatiestrategie is een conditio sine qua non voor de ontwikkeling van een BSC. Dit performancemanagementsysteem op organisatieniveau kan gezien worden als een voorstelling van de realisatie van de organisatiestrategie aan de hand van prestatie-indicatoren. Het voordeel van dit systeem is dat de strategie-implementatie wordt gekwantificeerd aan de hand van een voorgeschreven model met verschillende elementen.

De volgende elementen kunnen worden waargenomen in de BSC (Van Nieuwenhuyse & Vanhoudt, 2008):

1. strategie;
2. strategische perspectieven;
3. strategische thema's;
4. strategische initiatieven;
5. strategische objectieven;
6. oorzaak-gevolgrelaties;
7. KPI's (key performance indicators);
8. strategische kaart;
9. targets.

De BSC omvat vier perspectieven. Kaplan en Norton definieerden deze vier perspectieven als volgt:

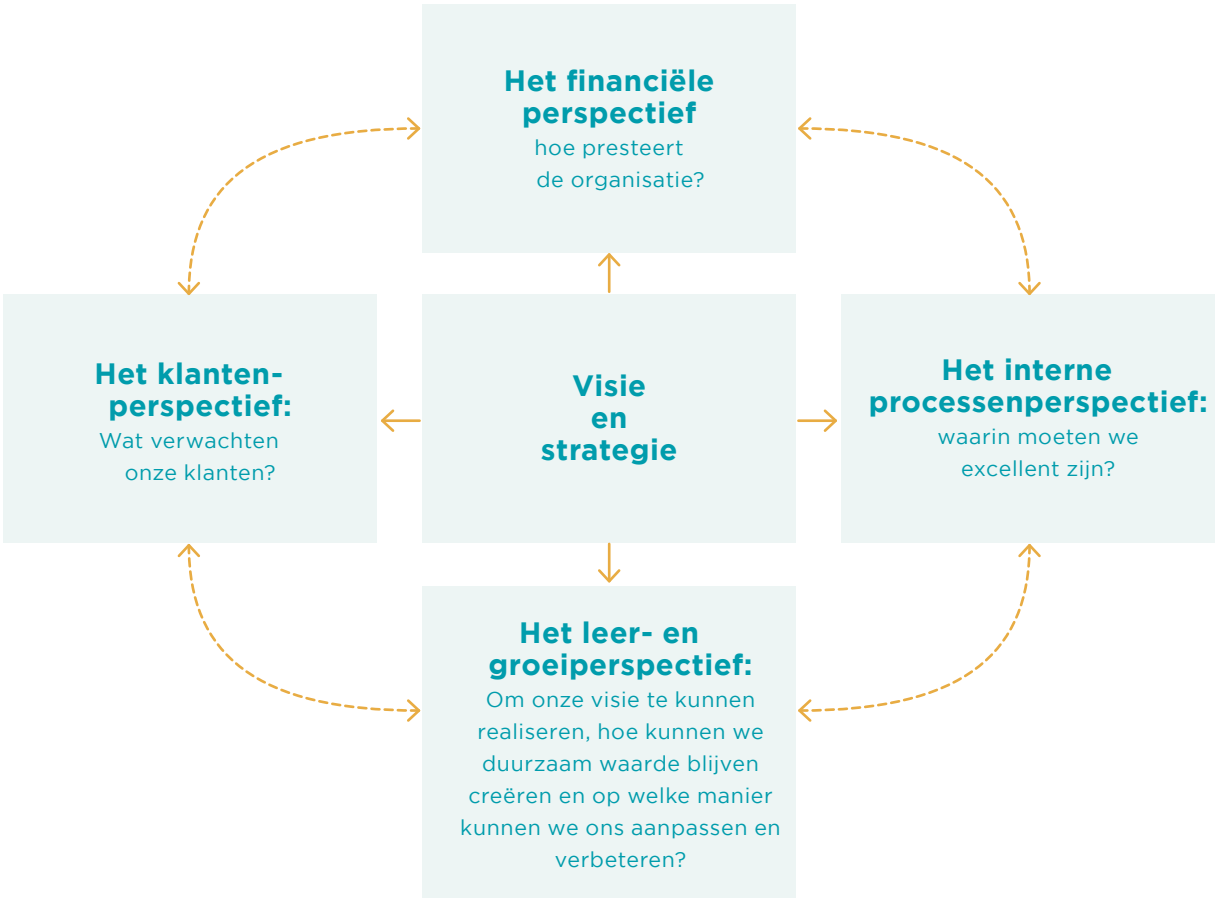
1. Het 'Financial'-perspectief: hoe zien onze aandeelhouders ons?
2. Het 'Customer'-perspectief: hoe zien klanten ons?
3. Het 'Internal Process'-perspectief: waar moeten we excellent in zijn?
4. Het 'Learning and Growth'-perspectief: kunnen we duurzaam waarde blijven creëren?

Binnen deze dimensies worden prestatie-indicatoren verzameld. De BSC kwantificeert aldus de strategie in meetbare indicatoren over de vier dimensies.

Dit model van de BSC is 'balanced', omwille van een aantal redenen: de BSC zorgt voor een evenwicht tussen:

1. korte- en lange termijn objectieven;
2. financiële en niet-financiële maatstaven;
3. externe en interne prestatie-indicatoren;
4. de maatschappelijke effecten (outcome) die de organisatie wil realiseren (het financiële en klantenperspectief) en de factoren die het realiseren van de outcome mogelijk maken (het interneprocessen-, innovatie- en groeiperspectief) (Desmidt & Heene, 2013).

Elke dimensie, element en onderdeel binnen de BSC is onderdeel van een oorzaak-gevolgrelatie. Om de strategie te meten worden een aantal strategische thema's vastgelegd. De verschillende strategische thema's geven de richting aan waar de organisatie naartoe wenst te gaan. Deze verschillende strategische thema's omvatten indicatoren die binnen de vier verschillende perspectieven of dimensies (financieel perspectief, klantenperspectief, interneprocessenperspectief en leer-en-groeiperspectief) gesitueerd zijn (Van Nieuwenhuyse & Vanhoudt, 2008).



De Balanced Scorecard, vertaald vanuit het oorspronkelijke werk van (Kaplan & Norton, 1996)

De BSC biedt een framework en instrument aan om prestaties in kaart te brengen en op te volgen in functie van de strategie van de organisatie. De **implementatie** van dergelijke modellen en instrumenten in de organisatie lijkt voor veel organisaties helemaal niet zo eenvoudig en wordt door vele medewerkers in de organisatie als moeilijk ervaren. Het effectief implementeren van het BSC-model vereist dat de strategie van de organisatie fungeert als een centrale spil die alle activiteiten en processen aanstuurt. Centraal staat de **strategie**: de organisatie, de teams en de medewerkers moeten allen samen groeien richting een strategiegefocusste organisatie. Wat is ons grote doel en waar willen we naartoe?

Volgens de oorspronkelijke ontwerpers van de BSC, Kaplan en Norton, is dit enkel mogelijk indien de organisatie **vijf basisprincipes** in acht neemt (Desmidt & Heene, 2013, Decramer et al., 2013b):

1. Gebruik begrijpbare operationele termen om de strategie te bepalen.
2. Aligneer de organisatie met de strategie.
3. Iedereen, elke medewerker, is verantwoordelijke voor de strategie van de organisatie.
4. Strategie stopt nooit: het is een 'continu' organisatorisch proces.
5. Mobiliseer veranderingsbereidheid via leiderschap.

Het voorbereiden, implementeren en voortdurend bijwerken en aanpassen van de BSC aan de context van een steeds veranderende omgeving vergt heel wat **inspanningen** van de medewerker en van de organisatie. Het effectief implementeren van een dergelijk model vereist heel wat tijd en inzet van vele medewerkers in de organisatie. De opbrengst van deze implementatie of de effectiviteit van het model zal pas na een zekere tijd zijn vruchten afwerpen.

Desmidt en Heene (2005 en 2013) waarschuwen voor een **aantal valkuilen bij het de implementatie en het gebruik van de BSC in de organisatie**.

- De BSC is te groot en bezwijkt vervolgens onder haar eigen gewicht. De aanbeveling van de strategischmanagementauteurs is om een werkbaar aantal indicatoren te hanteren: in totaal maximaal vijftien tot twintig, drie tot maximaal vijf per perspectief. Deze indicatoren moeten allen een directe link hebben met de organisatiestrategie.
- De BSC moet gevoed worden door data. De organisatie beschikt niet altijd automatisch over deze data (bijvoorbeeld: jobtevredenheid, et cetera). Vaak zal de organisatie op zoek moeten gaan naar meer informatie, wat een extra werklast genereert. In de praktijk van organisaties

zien we dat de beschikbaarheid en de extra dataverzameling vaak één van de belangrijkste issues zijn bij de implementatie van de BSC.

- Een derde valkuil is de non-aanpassing van de BSC aan de omgeving. Veranderingen en evoluties in de interne én externe omgeving van de organisatie moeten doorvertaald worden in de BSC.
- Vooral het in kaart brengen van financiële informatie (oftewel slechts één dimensie van de BSC) is voor vele organisaties redelijk doenbaar. Om voor de drie andere perspectieven informatie te verzamelen kan het best moeilijk zijn. Hoe meten we bijvoorbeeld jobtevredenheid en bezitten we in de organisatie bestaande constructen om dergelijke indicatoren te meten? Ook hier is het voor veel organisaties een zoektocht en zien we in de praktijk deze andere perspectieven vaak ontbreken bij organisaties.
- Het ontwikkelen van kritische succesfactoren en performance-indicatoren of prestatie-indicatoren leidt er soms toe dat de organisatie de strategie vanuit een andere invalshoek bekijkt, wat goed is. Het gevaar bestaat echter dat organisaties in de val trappen om continu de strategie te blijven herformuleren waardoor men ter plaatste blijft trappelen.
- De implementatie van een BSC is een proces is van *trial and error*, en zal niet van een leien dakje lopen: het vergt heel wat tijd en moeite volgens de strategiekenners (Desmidt & Heene, 2013). Als de gewenste resultaten niet direct te zien zijn, verwaarloost men vaak het implementatieproces waardoor positieve resultaten nog langer op zich laten wachten.
- Het kiezen van de juiste en relevante succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren is geen eenvoudige opdracht. Balanced Scorecards kampen dan ook met structurele tekortkomingen als de strategie-implementatie steunt op minder relevante indicatoren.
- Leiderschap, maar vooral de steun van topmanagement, is nodig. Veel topmanagers verliezen vaak hun interesse voor het operationele luik van de BSC. Dit heeft een *trickle-down effect* naar middelmanagers,