

Prestatiebeloning werkt nauwelijks, maar prestatie-afstemming werkt wel

André de Waal

Prestatiebeloning wordt steeds populairder bij organisaties. Echter, deze soort van beloning werkt in veel gevallen niet of nauwelijks. Het lijkt dus alsof doorgaan met de invoering van dit beloningssysteem een doodlopende weg is. Gelukkig kan prestatie-afstemming helpen. Hierbij wordt ervoor gezorgd dat het iedereen in de organisatie kristalhelder is op welke resultaten men wordt beoordeeld en beloond. In dit artikel wordt prestatie-afstemming toegelicht en geïllustreerd aan de hand van twee praktijkvoorbeelden.

- [Het probleem met prestatiebeloning](#)
- [Case: Iedereen op dezelfde lijn door prestatie-afstemming](#)
- [Case: Prestatie-afstemming in de beloningstructuur](#)
- [Hoe is prestatie-afstemming te bereiken?](#)
- [De prestatieafstemmingscan](#)
- [Ten slotte](#)
- [Stellingen](#)
- [Noten](#)

Het probleem met prestatiebeloning

Onlangs publiceerde KPMG Consulting een onderzoek naar prestatiebeloning [1]. De onderzoeksconclusie is dat dit maar beperkt leidt tot betere prestaties bij medewerkers. Maar 30% van de organisaties waar prestatiebeloning is ingevoerd heeft daar daadwerkelijk voordeel van. De grootste knelpunten zijn: (1) leidinggevendenden vinden het moeilijk om verschil te maken tussen medewerkers; (2) de meetbaarheid van prestaties vormen een probleem. Toch werkt tweederde van de onderzochte organisaties al met een vorm van prestatiebeloning en wil de rest dit binnenkort gaan doen. Als er dus niets aan de knelpunten wordt gedaan kan verwacht worden dat een volgend onderzoek wederom een teleurstellende uitkomst zal hebben!

Tegelijkertijd tonen onderzoeken aan dat de toepassing van prestatie management positieve effecten heeft op de organisatieresultaten. Prestatiegedreven organisaties presteren zowel financieel als niet-financieel beter dan organisaties die minder prestatiegericht zijn. Zo blijkt dat het gebruik van prestatie management zowel productiviteit, kwaliteit als innovativiteit van een organisatie verhoogd [2]. De conclusie van de negatieve bevinding over prestatiebeloning en de positieve bevinding over prestatie management ligt voor de hand. Wanneer beiden gekoppeld worden kunnen de knelpunten met betrekking tot prestatiebeloning worden weggewerkt. Het goede nieuws is dat die koppeling al voorhanden is: het concept van prestatie-afstemming.

Prestatie-afstemming houdt in dat de doelstellingen op alle organisatieniveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie. Dit wordt bereikt door de organisatiedoelstellingen te vertalen in doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren die specifiek gelden voor iedere individuele medewerker. Op deze manier krijgt de medewerker een eigen, *persoonlijke balanced scorecard*, met daarin de informatie die nodig is om bij te kunnen dragen aan het bereiken van het succes van de organisatie. Het personeelsmanagementinstrumentarium (waaronder de prestatiebeloning) wordt hierbij nadrukkelijk afgestemd op het bereiken van de persoonlijke doelstellingen.

Case: Iedereen op dezelfde lijn door prestatie-afstemming

Woningbouwvereniging Het Oosten (hierna: Het Oosten) is een grote woningcorporatie in Amsterdam. Het doel van Het Oosten is het waarborgen van goede en betaalbare huisvesting voor een brede doelgroep binnen de samenleving. Het Oosten heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de ombuiging van een traditionele woningbouwvereniging naar een zelfstandige en marktgerichte organisatie. Als een belangrijk onderdeel van deze ombuiging heeft de organisatie een nieuw prestatie-managementsysteem, gebaseerd op kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, ingevoerd. 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. Echter, na alle veranderingen was onduidelijk geworden waar mensen precies voor verantwoordelijk waren, waarop ze werden beoordeeld en hoe ze bijdroegen aan de strategie van Het Oosten. Daarom hadden zowel medewerkers als management behoefte aan een betere afstemming van persoonlijke verantwoordelijkheden en taken.

Besloten werd het concept van prestatie-afstemming in te voeren door meetbare persoonlijke doelstellingen voor iedere medewerker te ontwikkelen. De doelstellingen werden, binnen het kader van de strategische doelstellingen van de organisatie, door de medewerkers zelf geformuleerd en daarna geaccordeerd door hun leidinggevenden. Na verloop van tijd merkten medewerkers dat verantwoordelijkheden duidelijker werden en dat hun werk en daarmee hun aandeel in het bereiken van strategische doelstellingen van Het Oosten tastbaarder werden. Daarbij gingen medewerkers, die afhankelijk waren van input van een andere persoon om hun doelstellingen naar behoren te kunnen vervullen, 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.

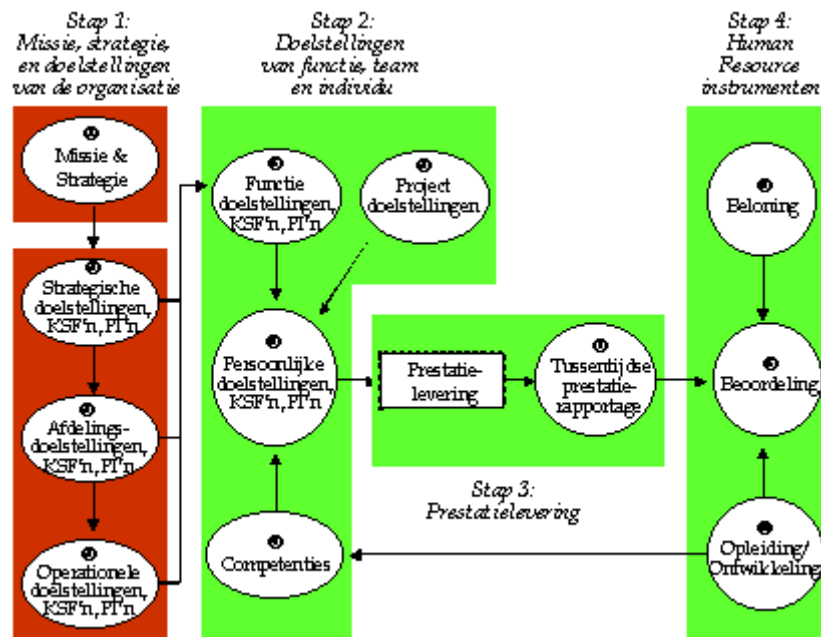
Case: Prestatie-afstemming in de beloningstructuur

Technische handelsonderneming Festo B.V. is de Nederlandse vestiging van een internationale onderneming in de techniekbranche. In de organisatie werd het concept van prestatie-afstemming ingevoerd om persoonlijke doelstellingen te kunnen gebruiken als basis voor de verbetering van het beoordelingsstelsel. Daarnaast wilde de organisatie, na een reorganisatie en het aantreden van een nieuw managementteam helderheid verschaffen over de taken en verantwoordelijkheden van de nieuwe afdelingen.

Na een inventarisatie bleek dat er geen eenduidig beoordelingsstelsel 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. Uit de inventarisatie bleek ook dat medewerkers onvoldoende wisten wat er van hen werd verwacht met betrekking tot hun werk, en dat ze behoefte hadden aan duidelijk geformuleerde doelstellingen. Daarom werd besloten om persoonlijke doelstellingen voor iedere medewerker in de organisatie te bepalen. Bij die bepaling was de betrokkenheid van de medewerkers groot, zodat een breed draagvlak voor de nieuwe doelstellingen werd gecreëerd. De voordelen van het hanteren van persoonlijke doelstellingen zijn inmiddels zichtbaar. Door de strategische doelstellingen van Festo te vertalen naar de individuele persoon hebben alle medewerkers duidelijkheid gekregen over hetgeen het management van hen verwacht. Daarnaast is veel beter duidelijk geworden welke verantwoordelijkheden in welke afdeling en groep liggen, en zijn betere beoordelings- en beloningscriteria ontwikkeld.

Hoe is prestatie-afstemming te bereiken?

Het *prestatie-afstemmingsmodel* (figuur 1) is een model om prestatie management door te voeren tot op het laagste niveau in de organisatie. Het model gaat uit van de veronderstelling dat een organisatie haar doelstellingen alleen kan behalen als: (a) doelstellingen op alle organisatieniveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie, (b) deze doelstellingen doorvertaald zijn in heldere verwachtingen ten aanzien van de medewerkers, (c) medewerkers weten hoe ze de doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze hierbij mogen verwachten van het management, en (d) het personeelsmanagementinstrumentarium is afgestemd op het behalen van de geformuleerde doelstellingen.



Figuur 1: Het prestatie-afstemmingsmodel

Startpunt van het prestatie-afstemmingsmodel zijn de missie en strategie van de organisatie (punt 1 in figuur 1). Hieruit worden de strategische doelstellingen afgeleid (2). Deze worden vertaald naar doelstellingen voor de verschillende afdelingen binnen een organisatie (de afdelingsdoelstellingen), waaruit weer de operationele doelstellingen worden afgeleid. Alle soorten doelstellingen worden meetbaar gemaakt met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren (2). Per functie worden functiedoelstellingen geformuleerd (3). Deze geven aan hoe elke functie een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de organisatie doelstellingen. Daarnaast zijn er projecten waaraan de medewerker incidenteel werkt en waarvoor projectdoelstellingen kunnen worden geformuleerd (5). Op basis van de functie- en projectdoelstellingen worden de *persoonlijke doelstellingen* en een zogenoemd *persoonlijk prestatieplan* opgesteld (6). In dit plan wordt per persoonlijke doelstelling vastgelegd wat van de medewerker wordt verwacht. Aan deze verwachtingen worden normen verbonden waaraan de medewerker moet voldoen. Bij het vaststellen van de normen wordt rekening gehouden met de competenties (4) van de medewerker. Persoonlijke doelstellingen zijn dus een combinatie van functie- en projectdoelstellingen en persoonlijke normen, die zijn afgestemd op de huidige en toekomstige competenties van de medewerker.

Nadat de persoonlijke doelstellingen zijn vastgesteld, gaat de medewerker aan de slag. Periodiek wordt een tussenrapportage (7) geproduceerd, in de vorm van een *persoonlijke balanced scorecard*, waarin wordt aangegeven hoe ver de medewerker is met het behalen van zijn of haar persoonlijke doelstellingen. Als de resultaten achterblijven worden corrigerende acties gedefinieerd en uitgevoerd. Jaarlijks wordt een formele beoordelingsronde gehouden (8), waarbij de resultaten

van dat moment worden besproken. Afhankelijk van de beoordeling volgt een aanpassing in beloning (9) en/of opleiding (10) en wordt een nieuw prestatieplan opgesteld.

De prestatieafstemmingsscan

Het invoeren van het prestatieafstemmingsmodel kan een veelomvattend project zijn, waarbij alle geledingen van de organisatie betrokken moeten worden, zodat er draagvlak voor het model ontstaat bij medewerkers. Op het moment dat een organisatie erover denkt om het model in te voeren is het goed vooraf te onderzoeken in hoeverre de organisatie al elementen van prestatie management heeft ingevoerd, en aan welke voorwaarden eerst nog moet worden voldaan voordat volledige prestatie-afstemming kan worden bereikt. Hiervoor is de prestatieafstemmingsscan ontwikkeld. Deze stelt drie hoofdvragen:

1. Heeft de organisatie haar doelstellingen afgestemd tot op het persoonlijke niveau?
2. Ondersteunen de human resource management instrumenten de te behalen doelstellingen?
3. Aan welke voorwaarden om met het instrument te werken is reeds voldaan en waaraan dient nog te worden gewerkt?

De prestatieafstemmingsscan wordt uitgevoerd door een team van mensen met een achtergrond in personeelsmanagement en prestatie management, en kan binnen een week worden afgerond. Het onderzoeksteam begint met het bestuderen van de organisatie, afdelingsplannen en aanwezige personeelsmanagementinstrumenten. Tegelijkertijd krijgen medewerkers een enquête toegestuurd die met name bedoeld is om een beeld te krijgen van de toepassing en het gebruik van prestatie management en prestatieafstemming op dat moment binnen de organisatie. Daarna vinden individuele interviews plaats met het managementteam, de personeelsmanager, twee afdelingshoofden en een aantal medewerkers van deze afdelingen. De verzamelde informatie wordt geanalyseerd, de scan wordt ingevuld en op basis van de resultaten worden concrete aanbevelingen geformuleerd.

De prestatieafstemmingsscan bestaat uit een lijst met vragen die gerangschikt zijn naar de verschillende onderdelen van het prestatieafstemmingsmodel. Met behulp van de antwoorden op deze vragen wordt een bepaald onderdeel van dit model beoordeeld op de volgende elementen: a) Inhoud: Wat is er aanwezig? Van welke kwaliteit is het? b) Toepassing: Hoe is het ontwikkeld? Hoe wordt het gebruikt? Een uitgebreide beschrijving van de prestatieafstemmingsscan en de bijbehorende vragenlijst zijn te vinden in het boek *Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke balanced scorecard*, op blz. 139-141 en in bijlage 1 (blz. 207).

Ten slotte

De praktijk leert dat toepassing van prestatie-afstemming duidelijke voordelen heeft voor organisatie, leidinggevend en medewerkers. De kans op het daadwerkelijk behalen van de doelstellingen van de organisatie wordt erdoor beduidend verhoogd. Doelstellingen op alle organisatieniveaus zijn immers op elkaar afgestemd en alle medewerkers weten wat van hen wordt verwacht. Iedereen werkt in dezelfde richting, wat de effectiviteit van de organisatie verhoogd. Door toepassing van het model wordt de prestatiebeloning gerelateerd aan de doelstellingen van de organisatie. Daarmee wordt prestatiebeloning een strategisch instrument, het ondersteunt immers direct de strategie van de organisatie.

Stellingen

- Prestatiebeloning zonder prestatie-afstemming is gedoemd te mislukken.

- Prestatieafstemming is essentieel, zowel voor het behalen van organisatorische als persoonlijke doelstellingen.



Dr. André de Waal MBA is zelfstandig adviseur en associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management.

E-mail andredewaal@planet.nl

Recent is van zijn hand het boek ***Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke balanced scorecard*** (Kluwer) verschenen. Meer artikelen op het gebied van prestatie management zijn te vinden op zijn [website](#).

Noten

[1] KPMG Consulting (2002), *Variabele beloning leidt niet tot betere prestatie bij werknemer*, KPMG.

[2] A.A. de Waal (2002), *The role of behavioral aspects in the succesfull implementation and use of performance management systems*, proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.