

Hoe gaat prestatie management 'leven' in de organisatie?

- empowerment door prestatie management bij woningbouwvereniging Het Oosten -

Mr. J. Hoff en dr. André A. de Waal

- Gepubliceerd in *Bedrijfskunde*, jaargang 74, 2002, no. 4 -

Samenvatting

De invoering van een prestatie managementsysteem blijkt in de praktijk geen sinecure te zijn. De methodiek voor het ontwikkelen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren is op zichzelf niet moeilijk; de problemen ontstaan meestal wanneer een organisatie deze maatstaven in de praktijk moet gaan gebruiken. In dit artikel wordt beschreven hoe een organisatie zich, op basis van ervaringen met een nieuw prestatie managementsysteem, zich heeft ingespannen om het systeem voor alle niveaus in de organisatie aantrekkelijk te maken. Door hieraan veel aandacht te besteden ontstond bij deze organisatie een 'levend' systeem dat tot op de dag van vandaag wordt gebruikt.

Profiel van woningbouwvereniging Het Oosten

Woningbouwvereniging Het Oosten (hierna: Het Oosten) is een grote woningcorporatie met 270 mensen in dienst. De organisatie is functioneel ingericht en bestaat uit vijf bedrijfseenheden: Woningverhuur en Bedrijfsonroerend Goed, Projectontwikkeling, Aan- en Verkoop, Technisch Beheer en Financiën. Het doel van Het Oosten is het waarborgen van goede en betaalbare huisvesting voor een brede doelgroep binnen de samenleving. Het Oosten beheert circa 18.000 eenheden: 16.000 woningen en 2.000 bedrijfsruimten en parkeerplaatsen in Amsterdam en omstreken.

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. Het prestatie managementsysteem is doorgevoerd tot op individueel niveau. Dit betekent dat iedere medewerker eigen meetbare persoonlijke doelstellingen heeft. Het prestatie managementsysteem draait inmiddels ruim vijf jaar en in die tijd heeft Het Oosten, op basis van de opgedane ervaringen, regelmatig aanpassingen gemaakt.¹ In dit artikel bespreken de auteurs hoe prestatie management 'levend' gemaakt is op alle organisatieniveaus binnen Het Oosten en hoe de medewerkers *empowered* zijn geworden door de invoering van prestatie management.

Belang van aansprekende doelstellingen

Volgens de theorie behoren kritische succesfactoren (KSF'en) en prestatie-indicatoren (PI'en) afgeleid te worden uit de strategie van de organisatie. Een goede manier om dit te doen is door de organisatiestrategie te concretiseren in een aantal strategische doelstellingen die vervolgens meetbaar gemaakt worden met KSF'en en PI'en. Om er zeker van te zijn dat iedereen binnen de organisatie werkt aan het behalen van de strategische doelstellingen vindt een vertaalslag plaats op elk organisatieniveau. Hierbij wordt bekeken hoe elke afdeling kan bijdragen aan het behalen van de strategie. Deze bijdragen worden

geformuleerd in afdelingsdoelstellingen, die vervolgens meetbaar worden gemaakt met KSF'en en PI'en die specifiek voor die afdeling gelden.

Bij Het Oosten werden de missie en strategische doelstellingen door het managementteam en de raad van toezicht ontwikkeld en aangescherpt. Het resultaat hiervan is weergegeven in figuur 1.

Strategische doelstelling	Toelichting
Klantgericht werken	Inspelen op de woonwensen van de klant; als organisatie laagdrempelig zijn; huurders bij beleid en beheer betrekken; de klant keus bieden door maatwerk.
Primaire doelgroep huisvesten	Winst die op de woningmarkt gegenereerd is gebruiken voor sociale woningbouw en huisvesting; doorstroom van mensen met stijgende inkomens naar duurere woningen bevorderen; woningen betaalbaar houden.
In de stad/locatie investeren	Actief ingrijpen in processen van stedelijke neergang, waarbij leefbaarheid centraal staat.
Sterke interne organisatie opbouwen	Een zakelijke en resultaatgerichte cultuur bevorderen; algehele productiviteit en efficiëntie verhogen; synergie tussen de bedrijfseenheden en afdelingen nastreven.
Sterke marktpositie nastreven	Werken aan een concurrerende prijs-kwaliteitverhouding van producten en diensten; strategische samenwerkingsverbanden aangaan; het imago op de markt verbeteren.
Financiële positie versterken	Een stevige financiële positie op de lange termijn verkrijgen en behouden.

Figuur 1: Strategische doelstellingen van Het Oosten

De strategische doelstellingen gelden voor Het Oosten als organisatie. Binnen Het Oosten kan elke bedrijfseenheid bijdragen aan het bereiken van deze doelstellingen. In praktijk bleek dat dit niet per se betekent dat elke bedrijfseenheid activiteiten uitvoert die bijdragen aan *alle* strategische doelstellingen. Als voorbeeld staan in figuur 2 de afdelingsdoelstellingen voor de bedrijfseenheid Technisch Beheer (TEB) vermeld.

Strategische doelstelling	Afdelingsdoelstelling TEB
Klantgericht werken	Uitvoeren van beheer (onderhoud en advies) dat voldoet aan de wensen van de externe en de interne klant
Primaire doelgroep huisvesten	Kwaliteit van de woningen in stand houden en verbeteren
Sterke marktpositie nastreven	Marktconform werken

Figuur 2: Afdelingsdoelstellingen van Technisch Beheer

De bedrijfseenheid TEB kon aan drie van de zes strategische doelstellingen daadwerkelijk een bijdrage leveren. Deze drie afdelingsdoelstellingen werden meetbaar gemaakt met behulp van afdelings-KSF'en en -PI'en die vervolgens werden opgenomen in de TEB-managementrapportage. Het ontwikkelingsproces leek op dat moment afgerond te zijn, maar in de praktijk bleek dat er toch een aantal problemen waren:

- De strategische doelstellingen waren in eerste instantie ontwikkeld door het managementteam en de raad van toezicht. Hierdoor kregen deze doelstellingen automatisch een hoger abstractieniveau waardoor ze minder herkenbaar waren voor de bedrijfseenheden. Dit maakte het moeilijker voor de bedrijfseenheden om de strategische doelstellingen om te zetten in concrete afdelingsdoelstellingen. Daarnaast werd duidelijk dat lagere organisatieniveaus meer behoefte hebben aan 'het verhaal achter de cijfers' om

de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, die zijn afgeleid uit de doelstellingen, voor hen aantrekkelijk en aansprekend te maken.

- Doordat TEB slechts aan de helft van de strategische doelstellingen kon bijdragen, ontstond een 'loskoppeling' van de overige drie strategische doelstellingen. De bedrijfseenheid had het gevoel dat ze zich niet hoefden in te zetten voor die doelstellingen omdat die niet in de eigen rapportage stonden.
- Doordat Het Oosten functioneel ingericht is en de afdelingsdoelstellingen voor elke bedrijfseenheid specifiek zijn afgeleid, ontstond een cultuur van niet verder dan de eigen afdeling kijken. Elke bedrijfseenheid richtte voornamelijk op het behalen van de eigen afdelingsdoelstellingen, onder meer omdat de bonus daarvan afhankelijk was. Daarnaast ontstond er een 'afrekencultuur' binnen de eenheden en de organisatie. Het resultaat was dat er te weinig naar het belang van de organisatie als geheel werd gekeken.
- De doelstellingen werden te weinig in hun samenhang gezien. Zo werd of aan efficiënter werken (sterke interne organisatie opbouwen) gewerkt of aan klanttevredenheid (klantgericht werken). Deze twee doelstellingen staan per definitie op gespannen voet met elkaar: beide dienen voldoende aandacht te krijgen. Een organisatie moet een balans zien te vinden voor het werken aan beide doelstellingen. In feite is dit een goed voorbeeld van het werken met syndicatoren: indicatoren voor samenwerking en synergie.²

Door toenemend inzicht als gevolg van het werken met prestatie-management in de praktijk besloot Het Oosten de strategische doelstellingen aan te passen: ze moesten de medewerkers meer aanspreken. De nieuwe strategische doelstellingen — die omgedoopt werden tot strategische hoofddoelen — moesten minder abstract ('hoogdravend') zijn, meer praktisch gericht, beter de prioriteiten voor de organisatie weergeven en vooral dusdanig geformuleerd zijn dat het voor elke bedrijfseenheid duidelijk was dat zij aan het behalen van de vernieuwde strategische doelstellingen kon bijdragen. Daarnaast werd besloten dat niet elke strategische doelstelling per se drie tot vijf jaar geldig hoeft te zijn. Sommige doelstellingen hebben nu slechts een geldigheid van één jaar, waardoor het echte kortetermijnprioriteiten zijn. De algemene leidraad bij de ontwikkeling van zowel de strategische doelstellingen als de afdelingsdoelstellingen werd: "je moet aan je buurman of -vrouw kunnen uitleggen waar je voor staat!"

Oude strategische doelstellingen	Nieuwe strategische doelstellingen (hoofddoelen)
Klantgericht werken	Betere relaties met klanten
Primaire doelgroep huisvesten	De kernvoorraad betaalbare woningen de eerstvolgende 5 jaar in stand houden
In de stad /locatie investeren	a. Leefbare woonomgeving b. Vitalere stad
Sterke interne organisatie opbouwen	a. Meer arbeidsplezier b. Professionelere organisatie
Sterke marktpositie nastreven	a. Sterkere marktpositie b. Beter imago voor Het Oosten
Financiële positie versterken	Betere financiële positie

Figuur 3: De geherformuleerde strategische doelstellingen van Het Oosten

Het herformuleren van de strategische doelstellingen heeft ertoe geleid dat de bedrijfseenheden (en medewerkers) zich nu veel beter kunnen herkennen in deze doelstellingen en ook veel beter kunnen zien hoe ze bijdragen aan het bedrijfsresultaat van Het Oosten. Daardoor is er een breder draagvlak ontstaan voor de vernieuwde doelstellingen dan er voor de oude doelstellingen was. Managers zijn bereid zich te verdiepen in de resultaten, te analyseren wat de werkelijke oorzaken van problemen zijn en deze te verhelpen, waarbij niet geschroomd wordt om hulp van andere bedrijfseenheden in te roepen. Zo zou vroeger, wanneer de indicator 'Positieve persverslaggeving' ongunstige resultaten had, de afdeling Communicatie druk gaan werken aan het 'bewerken' van de

pers. Nu wordt door de afdeling eerst geanalyseerd wat de oorzaak van de negatieve verslaggeving kan zijn (het probleem) en wordt vervolgens de bedrijfseenheid ingeschakeld die het probleem kan verhelpen. Pas daarna wordt de pers ingelicht over hoe het probleem verholpen is. Veel van de bedrijfseenheden brengen inmiddels een eigen jaarverslag uit, waarin vermeld staat wat de eenheid het afgelopen jaar wilde bereiken en wat daadwerkelijk bereikt is.

De van oudsher gescheiden onderzoeken naar de doelstellingen klanttevredenheid en efficiëntie zijn bij Het Oosten samengevoegd. De afdeling 'Markt & Stad' onderzoekt en rapporteert tegelijkertijd en in samenhang over beide doelstellingen. Als vroeger een klant werd gebeld beperkte het gesprek zich tot twee vragen: "Is er iemand van Technisch Beheer langsgeweest?" en "Heeft die persoon zijn/haar werk goed gedaan?" Nu wordt doorgevraagd: "Hoe liep het contact?", "Is u iets opgevallen (in positieve of negatieve zin)?" en "Hebt u nog vragen?" Hierdoor bepaalt de klant de inhoud van het antwoord: aan de hand van de gegeven antwoorden gaat het gesprek een bepaalde richting op. Dit geeft de organisatie waardevolle informatie over knelpunten in bepaalde afdelingen (niet alleen Technisch Beheer) en bovendien voelt de klant zich serieus genomen. De meest markante opmerkingen van de klant worden opgenomen in de managementrapportage. In zowel het managementteamoverleg als het bedrijfseenhedenoverleg wordt de rapportage over de doelstellingen klanttevredenheid en efficiëntie nu altijd tegelijkertijd besproken. Dit heeft op korte termijn al een gedragsverandering teweeggebracht: managers en medewerkers beseffen nu dat beide doelstellingen even belangrijk zijn en dat beide gelijktijdig moeten worden verbeterd.

Voorwaarden voor 'levend' prestatie management

Het introduceren van prestatie management is een proces dat gepaard gaat met een cultuurverandering. De doorlooptijd voor een dergelijk proces is al snel vijf jaar. Dit komt doordat de cultuurverandering niet in een keer gestalte krijgt maar langzamerhand vorm gegeven wordt doordat managers en medewerkers stap voor stap een gedragsverandering ondergaan. Een belangrijke voorwaarde om de benodigde gedragsverandering te faciliteren en daardoor prestatie management te laten 'leven' binnen de organisatie is dat het management niet te bezorgd is over of het nieuwe systeem gaat werken. Management kan zich beter richten op het vervullen van de volgende randvoorwaarden:

- ! Mensen moeten leren omgaan met het nieuwe regelsysteem. Daarvoor is training en ervaring nodig. Niet iedereen is immers gewend om met prestatie management te werken. Dit betekent: regelmatige opleiding over hoe het systeem werkt, hoe men moet analyseren en hoe men moet rapporteren.
- ! De juiste mensen moeten op de juiste plaats zitten. Alleen dan kunnen goede analyses verwacht worden. Immers, de mensen moeten verstand van zaken hebben.
- ! Gebruik van het prestatie managementsysteem door het management moet zichtbaar zijn voor de organisatie.
- ! Mensen die niet willen werken met prestatie management zullen uiteindelijk vervangen moeten worden.
- ! Men moet blijven investeren in het systeem. Een goede manier is om nieuwe mensen te laten begeleiden door een ervaren systeemgebruiker (coach), die hen leert om te gaan met prestatie management. Op deze manier worden nieuwe medewerkers als vanzelf in de 'prestatiestroom' opgenomen.
- ! Er worden bewust nieuwe mensen aangenomen die zich comfortabel voelen in een prestatie managementcultuur. Dit gebeurt door aan elke sollicitant die door de eerste selectieronde komt een brochure over het prestatie managementsysteem van Het Oosten te sturen. Het systeem en de daarbij behorende manier van managen wordt tijdens de tweede ronde uitvoerig besproken en er wordt aan de sollicitant gevraagd hoe deze in een concrete situatie zou handelen aan de hand van de verschaft prestatie-informatie.

! Nieuwe medewerkers krijgen als onderdeel van hun introductie een uitgebreide uitleg over het prestatimanagementsysteem, waardoor al direct wordt begonnen met hun training in prestatimanagement.

Het Oosten heeft gemerkt dat wanneer aan deze randvoorwaarden worden voldaan, het systeem 'als vanzelf' in de organisatie in gebruik wordt genomen. Wanneer mensen de doelstellingen herkennen en de vaardigheden hebben om te werken met het nieuwe prestatimanagementsysteem, zullen ze zich aanpassen aan het systeem en daar ook werkelijk mee gaan werken.

Terugblikkend op de gehele implementatie van het prestatimanagementsysteem bij Het Oosten kan geconcludeerd worden dat het introduceren van prestatimanagement weliswaar een forse investering (in zowel tijd als geld) was, maar ook dat dit lonend was omdat de investering al in de looptijd terugverdiend werd. Dit laatste werd vooral veroorzaakt doordat inefficiënties sneller ontdekt en verholpen werden en doordat er door de toegenomen standaardisatie weinig discussies waren over verschillen in cijfers of het begrip daarvan en over schuldvragen. Daarnaast werd de officiële verslaggeving vroeger 'in beslag' genomen door de financiële functie, waardoor deze steeds verder af kwam te staan van de organisatie. Het werd gewoonte om te zeggen "dat zijn de cijfers van de boekhouding en die snap ik toch niet". Dat is, na de implementatie, niet meer mogelijk want de mensen voeren zelf de gegevens in het systeem in.

Het resultaat van de veranderingen is dat Het Oosten tegenwoordig sneller actie onderneemt op achterblijvende resultaten of op signalen uit de omgeving. Een belangrijk element in dit sneller reageren is de open cultuur die ontstaan is binnen de organisatie, omdat mensen nu openlijk praten over bedrijfsfouten en over ontwikkelingen die ze zien. Waar vroeger mensen laag in de organisatie moeite hadden om hun problemen en waarschuwingen 'naar boven' te krijgen, doordat deze signalen bleven hangen in de laag direct boven hen, gaat dit nu veel beter. Dit komt omdat iedereen in de organisatie zelf analyses en acties in het prestatimanagementsysteem kan invullen die vervolgens zichtbaar en toegankelijk zijn voor alle managementniveaus in Het Oosten. Daardoor worden medewerkers ook echt *empowered*: ze worden daadwerkelijk betrokken bij de sturing van de organisatie.

Discussie

De Waal heeft tijdens zijn promotie-onderzoek³ gevonden dat het voor het creëren van een 'levend' prestatimanagementsysteem nodig is dat een organisatie tijdens de introductie, ontwikkeling en gebruik van het systeem voldoende aandacht besteedt aan 18 specifieke gedragsfactoren (gecategoriseerd in vijf aandachtsgebieden). In figuur 4 is aangegeven in welke mate Het Oosten tijdens de implementatie en de verbetering van haar prestatimanagementsysteem aandacht heeft besteed aan deze gedragsfactoren.

Aandachtsgebieden	Gedragsfactoren van belang	Het Oosten
Begrip van managers: <i>Een goed begrip bij managers over het karakter en het doel van prestatimanagement</i>	! Managers begrijpen de betekenis van de PI'en, waardoor ze inzicht hebben in het effect dat hun acties (kunnen) hebben op de resultaten van die PI'en.	- Veel
	! Managers zien de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en, waardoor ze zien dat hun resultaten op de KSF'en en PI'en van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie.	- Veel
	! Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en, waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken en inzicht krijgen in hoe ze ervoor staan ten opzichte van collega's.	- Gemiddeld
	! Managers zijn het eens met veranderingen in de set van KSF'en en PI'en, zodat acceptatie van de set gehandhaafd blijft en managers zich verantwoordelijk blijven voelen	- Veel

Aandachtsgebieden	Gedragfactoren van belang	Het Oosten
	voor de resultaten van de (aangepaste) PI'en.	
Houding van managers: <i>Een positieve houding van managers ten opzichte van prestatimanagement, het prestatimanagementsysteem en het project</i>	<ul style="list-style-type: none"> ! Managers zijn het eens over het aanvangsmoment van het project, waardoor ze bereid zijn mee te werken. ! Managers hebben eerdere (positieve) ervaringen met prestatimanagement, waardoor ze een goede beeldvorming hebben van het nieuwe systeem en deze ook uitdragen. ! Managers zien het belang van KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren, waardoor het nieuwe systeem onderdeel wordt van de reguliere werkzaamheden. ! Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend, waardoor ze niet terughoudend zijn in het gebruik van het nieuwe systeem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veel - Weinig - Gemiddeld - Gemiddeld
Afstemming prestatie-managementsysteem: <i>Een goede afstemming tussen de verantwoordelijkheden van managers en het prestatie-managementsysteem</i>	<ul style="list-style-type: none"> ! De PI'en van managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied, waardoor ze relevant zijn voor de aansturing en beheersing van die gebieden. ! Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden, waardoor de acceptatie en gebruik van die PI'en wordt verhoogd. ! Managers maken zelf analyses van de resultaten op de PI'en, waardoor de kwaliteit van de analyses beter is en ze geaccepteerd worden. ! Managers kunnen de KSF'en, PI'en en de BSC gebruiken voor de aansturing van hun medewerkers, waardoor regelmatig gebruik van het systeem bevorderd wordt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veel - Veel - Veel - Veel
Organisatiecultuur: <i>De organisatiecultuur is erop gericht het prestatie-managementsysteem te gebruiken om continu te verbeteren</i>	<ul style="list-style-type: none"> ! Resultaten op PI'en van managers worden openlijk gecommuniceerd, waardoor iedereen op de hoogte blijft van de status van de organisatie en kennis gedeeld kan worden. ! Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren met het prestatimanagementsysteem, waardoor ze niet bang hoeven te zijn 'afgerekend' te worden op basis van de informatie uit het systeem. ! Managers kunnen de prestatie-informatie uit het systeem vertrouwen, wat de acceptatie van het systeem verhoogd. ! Managers zien duidelijk dat de promotor (topmanagement) het prestatimanagementsysteem gebruikt, waardoor ze zien dat het besturend orgaan het nieuwe systeem van (groot) belang acht. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemiddeld - Gemiddeld - Veel - Veel
Focus prestatie-managementsysteem: <i>Het prestatimanagementsysteem heeft een duidelijk intern beheers- en controledoel</i>	<ul style="list-style-type: none"> ! Managers vinden het prestatimanagementsysteem relevant omdat het duidelijk voor interne control bedoeld is, en daardoor hun activiteiten daadwerkelijk kan ondersteunen. ! Managers vinden het prestatimanagementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie, waardoor het systeem gericht blijft op de continuïteit van de organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veel - Weinig

Figuur 4: De mate waarin WBV Het Oosten rekening heeft gehouden met de belangrijke gedragfactoren (schaal: veel – gemiddeld – weinig)

Mr. Jan Hoff is directeur van woningbouwvereniging Het Oosten.
Bewerking van dit artikel: André de Waal.

Noot

- ¹ In het boek *Presteren is mensenwerk, naar een persoonlijke balanced scorecard* (A.A. de Waal, Kluwer, 2001) wordt het praktijkvoorbeeld van woningbouwvereniging Het Oosten uitgebreid beschreven.
- ² Een *syndicator* is een maatstaf voor de samenwerking tussen afdelingen, teams of groepen mensen. Door een goede samenwerking tussen twee afdelingen kan er *synergie* optreden: het resultaat is groter dan de optelling van de (twee) delen, ofwel één plus één is drie (zie A.A. de Waal & H. Bulthuis, **Cijfers zeggen niet alles!**, Kluwer, 1995)
- ³ Waal, A.A. de, 'Rol van gedragsfactoren bij succesvol prestatie management', **Tijdschrift Controlling**, Juli, 2002