

# Prestatiemanagement in de sociale werkvoorziening

## De sociale werkvoorziening in Nederland verzorgt aangepaste arbeidsplaatsen

voor mensen die op de reguliere arbeidsmarkt niet aan bod komen. Vanwege de omschakeling naar het baten-lastenstelsel en de toenemende politieke invloed op de uitvoering, groeit de behoefte om, met een collectief prestatie-management-systeem, kosten en kwaliteit van de uitvoering van werkvoorzieningsregelingen inzichtelijk te maken. Om prestatie-management tot een blijvend succes te maken, is een verandering van houding en gedrag van het management van de sociale werkvoorzieningsbedrijven noodzakelijk.

Halverwege het vorige decennium begon het prestatie-managementsysteem – vooral in de vorm van de balanced scorecard (Kaplan en Norton, 1996) – aan een indrukwekkende opmars. In het prestatie-managementproces komt sturing van de organisatie tot stand door eerst de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie te bepalen en deze vervolgens systematisch te vertalen naar de onderliggende organisatieniveaus. De organisatiedoelstellingen worden in dit proces meetbaar gemaakt met behulp van financiële en niet-financiële kritische succesfactoren (KSF'en) en prestatie-indicatoren (PI'en). Door de resultaten van deze indicatoren regelmatig te rapporteren, zijn snelle bijsturingsacties mogelijk.

Dat niet alleen de profitsector, maar ook de overheid en de non-profitsector prestatie-management omarmen, is niet zo vreemd. Immers, de overheid probeert uitvoerende instanties steeds meer te sturen op basis van de kwaliteit van resultaten, en de uitvoeringsinstanties zelf streven naar het verlenen van een steeds hogere dienstverlening. Daarvoor is resultaatgericht werken, op basis van prestatie-management, bij uitstek het geschikte middel (Neely, 2000). Er is echter een belangrijke voorwaarde voor het slagen van prestatie-management: de bereidheid van de

organisatie en haar medewerkers om hun gedrag dusdanig aan te passen of te veranderen dat ze daadwerkelijk regelmatig gebruik (gaan) maken van het prestatie-managementsysteem (Lipe & Salterio, 2000). De combinatie van veranderd gedrag en regelmatig gebruik leidt uiteindelijk tot verbeterde resultaten (Ahn, 2001; Wiersma, 2001; De Waal, 2002a). Dit artikel beschrijft de ontwikkelingen op prestatie-managementgebied binnen sociale werkvoorzieningsbedrijven in Nederland en de behoefte binnen deze bedrijven aan een werkend prestatie-managementsysteem.

### De sociale werkvoorziening

Sociale werkvoorzieningsbedrijven (SW-bedrijven) zijn al tientallen jaren als uitvoerende instanties van overheidswege verantwoordelijk voor het bieden van passende arbeid aan personen die door lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen uitsluitend onder aangepaste omstandigheden tot arbeid in staat zijn. Een aantal gemeenten heeft de keuze gemaakt om de SW-bedrijven breder in te zetten voor reïntegratie van mensen met een 'afstand tot de arbeidsmarkt' binnen het kader van gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. Denk hierbij aan WAO'ers en langdurig werklozen. De sociale werkvoorziening wordt in >>

Auteurs **drs. Hans M.A. Fermont**, directeur van organisatieadviesbureau Mont Fer en **dr. André A. de Waal MBA**, zelfstandig adviseur en associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management<sup>1</sup>



Nederland van oudsher gerekend tot de industrie, omdat er voornamelijk industriële productie plaatsvond (Steur, 2001). Deze productie bestaat voor een groot deel uit bewerking en assemblage van bijvoorbeeld hout en metaal en assemblage van elektronica.

hun jaaromzet uit opbrengsten van de eigen productie en dienstverlening. De overige zestig tot zeventig procent die nodig is om kostendekkend te werken, is afkomstig uit subsidies.

Momenteel werken ongeveer 93.000 mensen in 93 SW-bedrijven in Nederland. SW-bedrijven zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de wettelijke regeling Wet sociale werkvoorziening. In de praktijk voeren veel SW-bedrijven echter meerdere regelingen uit:

- *Wet sociale werkvoorziening (WSW)*: Deze wet voorziet sinds 1969 in aangepaste arbeidsplaatsen voor de doelgroep. De WSW biedt mensen met een arbeidshandicap verschillende mogelijkheden om aan het werk te komen. SW-bedrijven, die in delegatie uitvoeringsverantwoordelijk zijn voor het inschakelen van mensen met een zogenoemde WSW-indicatie, krijgen daarvoor rechtstreeks subsidie van het rijk.<sup>2</sup> Deze subsidie kan worden ingezet voor een plaats in een SW-bedrijf of detachering, voor begeleid werken, of voor een arbeidsplaats bij een reguliere werkgever.<sup>3</sup>
- *Wet inschakeling werkzoekenden (WIW)*: Als vervanger van de Banenpool en de Jeugd Werkgarantiewet is deze wet bedoeld om langdurig werkzoekenden en jongeren onder de drieëntwintig aan een baan te helpen of hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. De WIW behoorde oorspronkelijk niet tot het takenpakket van de sociale werkvoorziening. De laatste jaren zijn echter veel WIW-uitvoeringsorganisaties overgenomen door of gefuseerd met SW-bedrijven, vanwege de goede aansluiting tussen de WIW- en WSW-regelingen en de wenselijkheid hiervoor vanuit het perspectief van gemeentelijk arbeidsmarktbeleid (de gemeenten zijn eindverantwoordelijk voor de uitvoering WIW). Vanuit de sociale werkvoorzieningsbedrijven worden de WIW'ers veelal gedetacheerd (en begeleid) bij het bedrijfsleven en/of worden ze via trajectbegeleiding opgeleid om de kansen op een reguliere baan te vergroten.
- *Instroom/doorstroom (I/D)*: De regeling Instroom- en doorstroombanen bouwt voort op de oude Melkert-1-regeling (werkgelegenheid voor langdurig werklozen). De regeling schept structurele en reguliere arbeidsplaatsen voor langdurig werklozen en creëert tegelijkertijd een nieuwe vorm van dienstverlening in de publieke sector. Het gaat hier om

## De overheid probeert uitvoerende instanties steeds meer te sturen op basis van de kwaliteit van resultaten

Inmiddels is sprake van een sterke groei van dienstverlenende activiteiten zoals bouw, schoonmaak en groenvoorziening. De laatste jaren worden daarnaast steeds vaker medewerkers gedetacheerd. Gemiddeld behalen SW-bedrijven dertig tot veertig procent van

gesubsidieerde reguliere werkgelegenheid en niet om 'additionele' werkzaamheden. Een werkgever ontvangt in het kader van deze regeling een periodieke vergoeding van de gemeente voor het in dienst hebben van een langdurig werkloze. Voorbeelden zijn

de Amsterdamse stadswachten, onderwijs hulp op scholen en de verpleeghulp in de zorgtehuizen.

## Rendabel

De SW-bedrijven in Nederland hebben de laatste jaren enorme ontwikkelingen doorgemaakt. Oorspronkelijk opgezet om mensen met een arbeidshandicap passend werk te bieden, waren de SW-bedrijven in beginsel sterk afhankelijk van rijkssubsidies. Deze beleidsopvatting veranderde in het laatste decennium, waarin grote nadruk kwam te liggen op het rendabel maken van de SW-bedrijven. Dit had te maken met druk op subsidieregelingen en met het verschijnen van managementteams van de SW-bedrijven steeds vaker bestonden uit managers uit het vrije bedrijf.<sup>4</sup> Deze bedrijfseconomische fase resulteerde in het afstoten van enkele verliesgevendende product-marktcombinaties (PMC's), zoals bouw- en grafische bedrijfsonderdelen. Terwijl deze fase heeft bijgedragen aan een financieel efficiëntere sociale werkvoorziening, zal de behoefte aan rijkssubsidies van SW-bedrijven in hoge mate blijven bestaan om inschakeling van mensen uit de doelgroep onder aangepaste arbeidsomstandigheden te kunnen bekostigen.

De laatste paar jaar is met name de mens kant weer centraal komen te staan. De aandacht verschuift van de financiële prestaties van de SW-bedrijven naar (traject)begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. Deze begeleiding moet ervoor zorgen dat de medewerkers doorstromen binnen het SW-bedrijf, dat zij worden gedetacheerd, of uiteindelijk een dienstverband vinden in het vrije bedrijf buiten de sociale werkvoorziening, dan wel dat de arbeidspotentie van de werknemer binnen de eigen infrastructuur van de SW-bedrijven optimaal wordt benut. Dit betekent hernieuwde aandacht voor mensen in de vorm van persoonlijke ontwikkelingsplannen en individualisering van begeleiding. De aandachtsverschuiving heeft ertoe geleid dat verliesgevendende PMC's in een nieuw perspectief komen te staan: in het kader van geïndividualiseerde begeleidingstrajecten kan het verantwoord zijn deze toch in stand te houden, om op deze wijze passende arbeid te kunnen bieden.

De politiek-maatschappelijke opdracht van de rijksoverheid aan de SW-bedrijven om doorstroom en uitstroom van mensen te bevorderen, vormt een bedreiging voor de continuïteit van de SW-bedrijven op lange termijn. In veel gevallen kan men slechts de beste medewerkers daadwerkelijk laten uitstromen naar het reguliere bedrijfsleven, waardoor binnen de SW-bedrijven zelf minder begeleiding voor de zwaarder arbeidsgehandicapten beschikbaar blijft. Daarnaast heeft de rijksoverheid de laatste jaren 5.000 extra arbeidsplaatsen toegevoegd, waardoor de wachtlijsten met werkzoekenden (instroom) bij SW-bedrijven significant zijn verkort. Dit heeft vooral consequenties voor SW-bedrijven die de WIW- en I/D-regelingen

**Figuur 1.** Voorbeelden van kostensoorten in het bedrijfreferentiemodel (niet volledig)

Kostensoort	Kostencategorie	WSW	WIW	I/D
Inkomsten	Externe dienstverlening			
	Subsidies			
	Inkomsten Wet vermindering afdracht			
	Inkomsten Ziektegeld			
	Overige inkomsten			
Kosten	Personele kosten			
	Uitbetaalde subsidies			
	Diensten derden			
	Materiaal			
	Kapitaallasten			
	Huur			
	Energie			

voor hun gemeenten uitvoeren. De strenge indicatie van de natuurlijke instroom van arbeidsgehandicapten naar de SW-bedrijven heeft daarnaast geleid tot een in verhouding grote instroom van zwaarder arbeidsgehandicapten. Door deze ontwikkelingen zijn extra investeringen in de begeleiding van de zwaarder arbeidsgehandicapten nodig, wat de bedrijfsresultaten van de SW-bedrijven (extra) onder druk zet.

Ten slotte is de privatisering van de reïntegratiemarkt een interessante ontwikkeling. Hierdoor kunnen SW-bedrijven hun infrastructuur op commerciële basis verhuren in de vorm van leer-werkplekken, waarbij mensen door 'training on the job' een vak kunnen leren. Bovendien legt met name de rijksoverheid steeds meer nadruk op de behoefte aan verschuiving van de SW-infrastructuur naar het vrije bedrijf, vooral door het detacheren van medewerkers, waardoor dure gebouwen en machineparken niet langer binnen de SW-bedrijven dienen te worden aangeschaft en beheerd.

## Prestaties

Door de hiervoor beschreven ontwikkelingen zijn het transparant maken en meten van prestaties per uitvoeringsregeling noodzakelijk geworden. Hoewel binnen de SW-bedrijven geheel of gedeeltelijk bekend is wat de kosten en opbrengsten zijn van interne arbeidsplaatsen, zijn van gedetacheerde medewerkers vaak alleen de termijnopbrengsten (meestal maandomzet) bekend. Deze kosten kunnen in het huidige administratieve model niet expliciet worden gemaakt, omdat de administratieve structuren er vooral op zijn gericht de kosten en baten per PMC te meten. Ook worden niet-financiële prestaties per uitvoeringsregeling, bijvoorbeeld de effectiviteit daarvan, nog onvoldoende gemeten. Door de gewijzigde focus van de sector met betrekking tot de van overheidswege opgelegde taak, is het daarom gewenst uniforme prestatiefactoren te benoemen en tussen onderlinge SW-bedrijven te vergelijken. >>

**Figuur 2.** Voorbeelden van KSF'en en een aantal mogelijke PI'en in het bedrijfreferentiemodel (niet volledig)

Kritische succesfactor	Prestatie-indicator
Inzicht in competenties	Percentage cliënten met verbetering van arbeidspotentieel
	Gemiddelde inverdiencapaciteit van cliënten
	Kosten per persoon per jaar
Matching mens en werk	Tevredenheid werkgever
	Tevredenheid cliënten
	Percentage uitstroom
	Percentage cliënten onder niveau geplaatst
Kennis van de markt	Imago van SW-bedrijf bij bedrijfsleven
	Aantal bedrijven waar cliënten worden geplaatst
Begeleiding	Zichtbare veranderingen in competenties
	Aantal contacturen
	Aantal incidenten op de werkvloer
	Productiviteit
	Kosten begeleiding per cliënt

Het blijkt in de praktijk steeds moeilijker om SW-bedrijven met elkaar te vergelijken (*benchmarken*). Het Nationaal Overlegorgaan Sociale Werkvoorziening (NOSW) is een branchevereniging die jaarlijks een bedrijfsvergelijkend onderzoek onder SW-bedrijven uitvoert. In dit onderzoek bekijkt en vergelijkt men vooral de financiële resultaten en kengetallen van de verschillende bedrijven. Door veranderende

de toekomst van een SW-bedrijf steeds afhankelijker zal worden van de kwaliteit die zij levert en de inzichtelijkheid die zij biedt in de kosten van arbeidsplaatsen. Vooral de gemeenten, als inkopers van begeleidingstrajecten bij SW-bedrijven, zullen steeds meer aandacht gaan schenken aan kostprijzen en kwaliteitsnormen van de trajectbegeleiding.

### Het bedrijfreferentiemodel NOSW

Om de resultaten van de SW-bedrijven toch met elkaar te kunnen vergelijken en een basis te krijgen voor een kosten-batenanalyse per regeling heeft het NOSW, in samenwerking met een aantal leden en IBAS Consultancy, een zogenaamd concept bedrijfreferentiemodel ontwikkeld (Steen e.a., 2002). In dit model vindt afstemming plaats tussen definities en referentiemateriaal van diverse SW-bedrijven. Het bedrijfreferentiemodel bestaat uit een vernieuwd administratief verplichtingssysteem, gebaseerd op kosten per uitvoeringsregeling (zie figuur 1).

Daarnaast is in de eerste versie van het bedrijfreferentiemodel, op hoofdlijnen, een aantal gemeenschappelijke KSF'en en PI'en opgenomen om de kwaliteit van het uitvoeren van de verschillende regelingen te kunnen meten en volgen (zie figuur 2). Dit laatste is van belang om in de toekomst overheid en gemeenten van betere informatie te kunnen voorzien over de baten van investeringen, gedaan in de vorm van ver-

## Hoewel veel SW-bedrijven prestatie-indicatoren meten, is het gebruik van die indicatoren nog voor verbetering vatbaar

externe en interne omstandigheden bleken steeds meer rekenkundige verschillen te ontstaan. Een voorbeeld van een externe verandering is de omschakeling die binnen de overheid plaatsvindt van het kasverplichtingenstelsel naar het baten-lastenstelsel. Op basis van deze omschakeling hebben SW-bedrijven eigen verantwoordingssystemen met eigen, onderling niet-vergelijkbare, definities van kengetallen ontwikkeld. Daarbij komt dat veel voorkomende structuurwijzigingen van SW-bedrijven, bijvoorbeeld door fusies en overnames met verwante organisaties en instellingen of door het wijzigen van de juridische vorm in een besloten of naamloze vennootschap, voortdurend tot bedrijfsspecifieke en unieke verantwoordingssystemen leiden.

Tot slot komt de behoefte aan meer prestatiegerichtheid in de SW-sector voort uit de steeds groter wordende politieke druk. Het (demissionaire) kabinet-Balkenende was van plan de WIW- en I/D-regelingen te hervormen of zelfs af te schaffen. Hoewel de uitvoering van deze plannen nog onzeker is en nog niet alle gemeenten de uitvoering van deze regelingen aan SW-bedrijven hebben gedelegeerd, staat vast dat

leende subsidiegelden.

Het bedrijfreferentiemodel van het NOSW zal gedurende de eerste helft van 2003 verder in detail worden uitgewerkt. Hierbij besteedt men nadrukkelijk aandacht aan het bewaken van de uniformiteit van de KSF- en PI-definities en aan het terugbrengen van de huidige 50 (concept)indicatoren naar een werkbaar aantal. De planning is om in de periode juli 2003 tot eind 2004 het bedrijfreferentiemodel in te voeren bij de SW-bedrijven. Dit geeft de mogelijkheid om vanaf 2005 kosten en baten expliciet per regeling te rapporteren en te vergelijken tussen de bedrijven.

### Indicatoren

Het bedrijfreferentiemodel sluit als collectief kader voor prestatie management in de SW-sector goed aan bij de individuele ontwikkeling van SW-bedrijven, die steeds meer gebruikmaken van KSF'en en PI'en als aanvulling op de bestaande financiële rapportage. Veelal gaat het om PI'en die betrekking hebben op personeel, zoals ziekteverzuim en capaciteitsgebruik, en logistieke prestaties, zoals orderresultaten. Een belangrijke signalering is dat, hoewel veel >>

**Figuur 3.** Gedragsfactoren die belangrijk zijn voor succesvolle implementatie en gebruik van een prestatie-managementsysteem

Aandachtsgebied	Gedragsfactor
<p>Begrip van organisatieleden: organisatieleden begrijpen het karakter en het doel van prestatie-management</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organiseatielieden begrijpen de betekenis van de PI'en, waardoor ze inzicht hebben in het (mogelijke) effect van hun handelingen op de resultaten van die PI'en.</li> <li>2. Organiseatielieden onderkennen de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en, waardoor ze begrijpen dat de resultaten die ze behalen op de KSF'en en PI'en van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie.</li> <li>3. Organiseatielieden hebben hetzelfde referentiekader voor de PI'en, waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken en inzicht krijgen in hoe ze ervoor staan ten opzichte van collega's.</li> <li>4. Organiseatielieden zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en, zodat acceptatie ervan gehandhaafd blijft en organisatieleden zich verantwoordelijk blijven voelen voor de resultaten van de (aangepaste) PI'en.</li> </ol>
<p>Houding van organisatieleden: organisatieleden hebben een positieve houding ten opzichte van prestatie-management, het prestatie-managementsysteem en het project</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Organiseatielieden zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie-management, waardoor ze bereid zijn mee te werken.</li> <li>6. Organiseatielieden hebben eerdere (positieve) ervaringen met prestatie-management, waardoor ze zich een goed beeld hebben gevormd van het nieuwe systeem en dit beeld ook uitdragen.</li> <li>7. Organiseatielieden onderkennen het belang van KSF'en, PI'en en de balanced scorecard (BSC) voor hun eigen functioneren, waardoor het nieuwe systeem onderdeel wordt van de reguliere werkzaamheden.</li> <li>8. Organiseatielieden ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend, waardoor ze niet terughoudend zijn in het gebruik van het nieuwe systeem.</li> </ol>
<p>Afstemming van het prestatie-managementsysteem: het prestatie-managementsysteem is afgestemd op de verantwoordelijkheden van organisatieleden</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. De PI'en van organisatieleden zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied, waardoor ze relevant zijn voor de aansturing en beheersing van die gebieden.</li> <li>10. Organiseatielieden kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden, wat acceptatie en gebruik van die PI'en vergroot.</li> <li>11. Organiseatielieden maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en, waardoor de kwaliteit van de analyses beter is en ze worden geaccepteerd.</li> <li>12. Organiseatielieden kunnen de KSF'en, PI'en en de BSC daadwerkelijk gebruiken voor de aansturing van hun medewerkers, wat regelmatig gebruik van het systeem bevordert.</li> </ol>
<p>Organisatiecultuur: de organisatiecultuur is erop gericht het prestatie-managementsysteem te gebruiken om continu te verbeteren</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Resultaten op PI'en van organisatieleden worden openlijk gecommuniceerd, waardoor iedereen op de hoogte blijft van de status van de organisatie en kennis kan worden gedeeld.</li> <li>14. Organiseatielieden worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren met het prestatie-managementsysteem, waardoor ze niet bang hoeven te zijn 'afgerekend' te worden op basis van de informatie uit het systeem.</li> <li>15. Organiseatielieden kunnen de prestatie-informatie uit het systeem vertrouwen, wat de acceptatie van het systeem vergroot.</li> <li>16. Organiseatielieden zien dat topmanagement het prestatie-managementsysteem zichtbaar gebruikt, waardoor ze begrijpen dat topmanagement het nieuwe systeem van (groot) belang acht.</li> </ol>
<p>Focus van het prestatie-managementsysteem: het prestatie-managementsysteem heeft een duidelijk intern beheers- en controledoel</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Organiseatielieden vinden het prestatie-managementsysteem relevant omdat het duidelijk voor interne control is bedoeld en daardoor hun activiteiten daadwerkelijk kan ondersteunen.</li> <li>18. Organiseatielieden vinden het prestatie-managementsysteem 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.</li> </ol>

SW-bedrijven PI'en meten, het gebruik van die indicatoren nog voor verbetering vatbaar is. Hiervoor is een aantal oorzaken aan te wijzen:

- Niet alle afdelingsmanagers of bedrijfsleiders zien de noodzaak van prestatie management voor hun dagelijkse functioneren.
- Men legt nog onvoldoende verband tussen het gebruik van PI'en en verbeterde (financiële) resultaten.
- Er is nog een gebrek aan concrete doelstellingen die meetbaar kunnen worden gemaakt.
- Sommige PI'en zijn (nog) moeilijk meetbaar (door onder andere onvoldoende systeemondersteuning).
- Het werken met PI'en vergt een omschakelings- en veranderingsproces, vooral in het prestatiegerichte denken.
- Het is denkbaar en voorstelbaar dat de SW-bedrijven angstig zijn voor volledige transparantie richting de opdrachtgevers (de gemeenten en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), waardoor de prestaties van een individueel SW-bedrijf te zichtbaar worden en kunnen worden gebruikt voor 'afrekenen'. Dit is sterk terug te voeren op de botsende bedrijfseconomische en doorstroomdoelstellingen die voor het SW-management onduidelijkheid scheppen over de wijze waarop zij wordt beoordeeld.

voering en gebruik van prestatie management (De Waal, 2002b). De term 'gedragsfactoren' wordt hier tweeledig gebruikt: 1) in de zin van handelingen van organisatieleden die kunnen worden geobserveerd en 2) voorwaarden die de organisatie heeft geschapen om het organisatieleden mogelijk te maken een bepaald gedrag te vertonen. De gedragsfactoren zijn ingedeeld in vijf aandachtgebieden (zie figuur 3, pag.43).

### Balans

Succesvol prestatie management vraagt om de balans tussen de structuurkant en de gedragskant. Dit betekent dat SW-bedrijven bij de verdere uitrol van prestatie management nadrukkelijk aandacht moeten besteden aan beide aspecten. Hiervoor kunnen de SW-bedrijven de volgende concrete activiteiten uitvoeren:

- *Verfijnen van het bedrijfreferentiemodel*: De in het model opgenomen KSF'en en PI'en worden aangescherpt en op een hoger kwaliteitsniveau gebracht. Men let nadrukkelijk op hun relevantie voor de sturing van SW-bedrijven. Ook wordt bekeken uit welke systemen men de data, benodigd voor de berekening van de PI'en, kan halen.
- *Afstemmen van de communicatie*: De communicatie rond prestatie management moet aansluiten op de normen, waarden en belevingswereld van de

## Succesvol prestatie management vraagt om de balans tussen de structuurkant en de gedragskant

Veel van de genoemde oorzaken hebben te maken met gedrag en zijn zeker niet uniek voor de sociale werkvoorzieningssector. Deze verschijnselen komen namelijk voor in nagenoeg alle organisaties die overgaan op prestatie management; ze zijn inherent aan het veranderingsproces. Dit betekent niet dat een SW-bedrijf zich niet kan voorbereiden op de verschijnselen. Uit onderzoek (De Waal, 2002a) is gebleken dat een organisatie – om echt prestatiegericht te worden – moet beschikken over zowel een goed prestatie managementsysteem (de inhoudelijke kant) als over organisatieleden die prestatiegericht zijn (de gedragskant). Traditioneel besteden organisaties veel tijd aan de inhoudelijke kant, waardoor een goed systeem wordt opgezet. De ontwikkeling van het bedrijfreferentiemodel is een prima stap op weg naar een inhoudelijk goed systeem. Waar organisaties vaak tekort schieten – zoals ook blijkt uit de problemen met prestatie management bij SW-bedrijven – is de aandacht voor de gedragskant. Dit betekent dat SW-bedrijven, om prestatie management een succes te maken, nadrukkelijk aandacht moeten besteden aan die gedragskant. Nu zijn er achttien gedragsfactoren die nadrukkelijk bijdragen aan succesvolle in-

mensen in de sociale werkvoorzieningssector. Dit betekent dat met behulp van duidelijke voorbeelden aan afdelingsmanagers en bedrijfsleiders wordt getoond hoe prestatie management positief uitwerkt voor hun dagelijkse functioneren.

- *Bevorderen van prestatiegericht denken*: De SW-bedrijven worden nadrukkelijk getraind in hoe prestatie-informatie kan en moet worden gebruikt – hoe de cijfers te interpreteren, hoe de resultaten te analyseren, hoe actieplannen te ontwikkelen, hoe acties te volgen en te evalueren, hoe prestatie-informatie duidelijk zichtbaar in de organisatie te gebruiken en hoe de relatie met de planning- en controlcyclus te waarborgen.
- *Bevorderen van prestatiegericht gedrag*: Met organisatieleden in de SW-bedrijven wordt besproken hoe zij resultaatgericht coachen vorm kunnen geven – hoe resultaatgerichte afspraken te maken, hoe in onderlinge afspraak de normen voor prestatie-indicatoren te stellen, hoe de medewerker aan te spreken op resultaten, hoe ondersteuning op prestatie management gebied te verlenen, hoe kan worden gestreefd naar continue verbetering.
- *Bevorderen van een prestatiegerichte cultuur*: Met

Per 1 januari 2004 krijgen gemeenten de beschikking over een Fonds voor Werk en Inkomen (FWI). Dit fonds geeft hen vrije bestedingsruimte voor uitkeringen, gesubsidieerd werk en reïntegratieactiviteiten. Het FWI vergroot daarmee de kans om bijstandsgerechtigden (weer) aan het werk te helpen, terwijl tegelijkertijd de financiële verantwoordelijkheid van gemeenten toeneemt. Voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de gemeenten is het van groot belang te weten welke effecten het FWI heeft op de SW-sector, als onderdeel van het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. Het ministerie ziet prestatie management als een van de mogelijke middelen waarmee de effectiviteit van de SW-sector, als uitvoerder van de WSW, kan worden gemeten. Daarnaast maakt prestatie management benchmarken van de SW-bedrijven mogelijk, wat het ministerie als zeer nuttig beschouwt. Vooral het vergelijken van niet-financiële prestatie-indicatoren op gebieden als competenties, uitstroom van WSW'ers en benutting van de SW-infrastructuur zal veel inzicht verschaffen. Deze PI's worden belangrijker naarmate het SW-bedrijf zich meer als 'mensontwikkelaar' opwerpt. Ook is prestatie management een impuls voor gedragsverandering in de sector, dat zal leiden tot optimale zelfsturing door de SW-bedrijven.

organisatieleden in de SW-bedrijven wordt besproken welke normen en waarden binnen de organisatie moeten gelden om een succes te maken van prestatie management – afspreken dat fouten maken mag en dat men risico's mag nemen, er wordt gestreefd naar transparantie over behaalde resultaten, er is sprake van een delegerende leiderschapstijl waardoor eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing worden gestimuleerd, er is een plicht voor medewerkers om afwijkingen te melden aan de leidinggevendenden, er is een focus op prestaties en continue verbetering van de zaken die daarvoor moeten worden gedaan, en er is steeds aandacht voor het overdragen van kennis binnen de organisatie.

### Geen garantie

Veel ondernemingen investeren de laatste jaren in prestatie management. Zij worden daarin gestimuleerd door de verschillende bestaande systemen op dit gebied. De praktijk leert dat het invoeren van een prestatie managementsysteem geen garantie is voor betere prestaties, maar dat het daaraan wel degelijk kan bijdragen. Een *echt* prestatiegedreven organisatie beschikt over zowel een goed prestatie management-systeem (structuur) als over managers en medewerkers die prestatiegericht zijn (gedrag). Beide kanten verdienen alle aandacht om het succes van de organisatie te bevorderen.

De sociale werkvoorzieningssector staat voor een belangrijke volgende stap in de verdere professionalisering en kwaliteitsverbetering, door het optimaliseren van hun prestatie management. SW-bedrijven kunnen hun voordeel doen met ervaringen die andere secto-

ren hebben opgedaan met prestatie management. Deze ervaringen laten zien dat gedragsfactoren een doorslaggevende invloed hebben op de invoering van een managementtechniek als prestatie management. Het is goed mogelijk deze gedragsfactoren te operationaliseren om zodoende SW-bedrijven te helpen bij het bereiken van het gewenste prestatiegerichte gedrag. <<

### Noten

- 1 Drs. Hans Fermont is te bereiken via [hans.fermont@montfer.nl](mailto:hans.fermont@montfer.nl). Dr. André de Waal MBA is te bereiken via [www.andredewaal.nl](http://www.andredewaal.nl), waar ook zijn publicaties op het gebied van prestatie management zijn te vinden. De auteurs danken de volgende personen voor hun commentaar: drs. Henk Kronenberg (NOSW), Frans Hamelink (algemeen directeur Dethon, Terneuzen), Jan van de Sluis RA RC (controller Landergroep, Tiel), ir. Hanno van der Steen (IBAS) en drs. Henk Kramer (coördinator WSW van de Directie Arbeidsmarktbeleid Bijzondere Groepen, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).
- 2 Sinds de invoering van de nieuwe Wvetsociale werkvoorziening per 1 januari 1998 is het verplicht bij indiensttreding van arbeidsgehandicapten de mate van beperkingen te laten beoordelen door een indicatiecommissie. Afhankelijk van de mate van arbeidshandicap wordt het jaarlijkse subsidiebedrag vastgesteld. Werknemers zijn periodiek subject aan herindicaties.
- 3 Begeleid werken bestaat uit een dienstverband voor onbepaalde tijd bij een regulier bedrijf, waarbij de werkgever subsidie ontvangt voor het in dienst hebben van de werknemer en waarbij de werknemer extra aandacht en begeleiding krijgt bij het uitvoeren van werkzaamheden voor werkgever.
- 4 Het 'vrije bedrijf' is een term die in de SW-sector wordt gebruikt om het reguliere bedrijfsleven aan te duiden.

### Literatuur

- Ahn, H. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, 34. 2001.
- Kaplan, R. S. en D.P. Norton. *The balanced scorecard, translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston, Mass. 1996.
- Lipe, M.G. en S.E. Salterio. The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures. *Accounting Review*, 75. 2000.
- Neely, ed. *Performance measurement – past, present, and future*. Centre for Business Performance. Cranfield University, Cranfield. 2000.
- Schouten, J. en W. van Beers. *Resultaatgericht managen*. Thema, Zaltbommel. 2000.
- Steen, H. van der, J. Schonk en E. Jetten. Een eerste stap in de ontwikkeling van een nieuw bedrijfreferentiemodel. IBAS Consultancy (voor meer informatie: [h.van.der.steen@ibas.nl](mailto:h.van.der.steen@ibas.nl)).
- Steur, M. de. *Ontwikkelingen in de sociale werkvoorziening*. CBS rapportage. 2000.
- Vosselman, E.G.J. *Accounting en gedrag: zichtbare en onzichtbare effecten van management accounting*. Kluwer, Deventer. 1999.
- Waal, A.A. de. *The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems*. Academisch Proefschrift. Vrije Universiteit Amsterdam. 2002a.
- Waal, A.A. de. *Quest for Balance, the human element in performance management systems*. John Wiley & Sons. New York. 2002b.
- Wiersma, E. *De balanced scorecard: wetenschappelijke onderzoekresultaten*. *Handboek Management Accounting*. Kluwer, Deventer. 2001.