

Prestatiemanagement in de laboratoriumpraktijk: de case van ALcontrol

Dr. André A. de Waal MBA¹

- Gepubliceerd in Labbriefing, no. 6, 2003 -

In veel organisaties kan het voor zowel de medewerker als voor de leidinggevende duidelijker gemaakt worden hoe elke individuele medewerker kan bijdragen aan het resultaat van de gehele organisatie. Dit kan worden gerealiseerd door de werkzaamheden van de individuele medewerker én de criteria waarop hij of zij wordt beoordeeld af te stemmen op de missie en de strategische doelstellingen van de organisatie. In dit artikel beschrijft de auteur een praktische aanpak om de gewenste prestatieafstemming met behulp van prestatie management te introduceren in de organisatie. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van de praktijkcase van ALcontrol Laboratories.

ALcontrol Laboratories

ALcontrol Laboratories is een vooraanstaand drinkwater-, voedingsmiddelen- en milieu-laboratorium met vestigingen in Nederland, Groot-Brittannië en Zweden. Opdrachtgevers zijn gemeenten, provincies, ingenieursbureaus, chemische- en levensmiddelenindustrie, rijkswaterstaat en aannemerij. De hoofdvestiging is in Hoogvliet waar ruim 300 mensen werken aan milieu-onderzoek. In Den Bosch vindt voedingsmiddelen- en BSE-onderzoek plaats met 60 mensen. ALcontrol verwerkt grote aantallen monsters, er wordt in ploegen gewerkt en het laboratorium heeft de bedrijfskundige kenmerken van een productieomgeving waar logistiek en automatisering een vooraanstaande rol spelen. ALcontrol groeit sterk, onder meer in België, en is financieel gezond. De organisatie heeft een platte structuur, bestaande uit vier lagen: managementteam, afdelingshoofden, teamleiders en medewerkers. Er is bewust voor kleine teams gekozen omdat deze het groepsgevoel versterken. Hierdoor voelen medewerkers meer betrokkenheid en kunnen ze verantwoordelijkheid nemen voor 'hun team'.

Uitgangssituatie

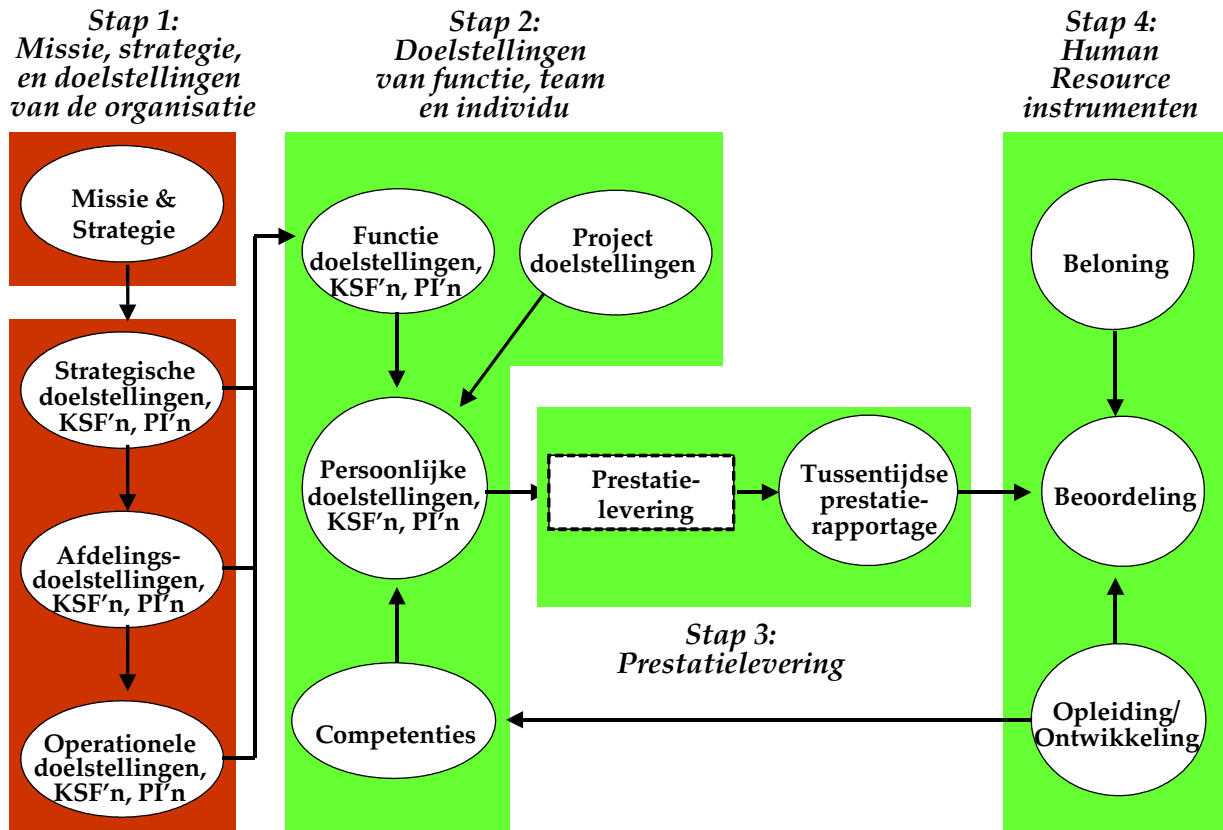
In de laatste jaren is ALcontrol sterk gegroeid door de algehele groei van vooral de milieumarkt en door acquisities. In dezelfde periode heeft op deze markt een prijzenslag plaats gevonden waardoor de organisatie veranderd is. Ook zijn de wensen van de opdrachtgevers veranderd. Naast kwaliteit zijn snelheid en leverbetrouwbaarheid steeds belangrijker parameters geworden. Intern kijkt men daarnaast nadrukkelijker naar kosten en efficiëntie. Daardoor is er een evenwichtiger balans en is er sprake van complete, brede dienstverlening, zowel intern als extern. Onder het motto 'doen wat je beloofd', is ALcontrol beter in staat aan alle wensen en eisen van de moderne tijd te voldoen.

ALcontrol vond daarnaast dat de tijd gekomen was om de organisatie verder te verbeteren en te professionaliseren, om er zeker van te kunnen zijn dat ook in de toekomst de drie speerpunten van de organisatie gewaarborgd zouden blijven: tijdig leveren, hoge klanttevredenheid en goede winstgevendheid. Als belangrijkste speerpunt voor verbetering werd gezien dat de organisatie (nog) meer prestatiegericht moest worden en dat de besturing van de organisatie en de uitvoering van de processen zakelijker en professioneler ging verlopen. Daartoe werd besloten een traject naar sterker prestatie management in te zetten, met als doelstellingen:

- een meer zakelijke en professionelere aansturing te introduceren;
- managementteam en afdelingshoofden te helpen de slag naar een organisatie met een meer 'productiebedrijfachtig' karakter te maken;
- duidelijke verwachtingen voor het personeel met betrekking tot de te leveren prestaties te scheppen;
- de huidige vrijblijvendheid in aansturing te verminderen;
- de betrokkenheid van het personeel bij de organisatie te vergroten.

Het model

ALcontrol besluit het *prestatie-afstemmingsmodel* toe te passen om de gewenste prestatie-afstemming te bereiken (figuur 1). Dit 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
(Bron: A.A. de Waal, *Presteren is Mensenwerk*, Kluwer, 2001)

Startpunt van het prestatie-afstemmingsmodel zijn de missie en strategie van de organisatie (in figuur 1). Hieruit worden de strategische doelstellingen afgeleid, die voor de leden van het managementteam van ALcontrol gelden (). Deze worden vertaald naar doelstellingen voor de verschillende afdelingen binnen een organisatie (de afdelingsdoelstellingen), voor de afdelingshoofden, waaruit weer de operationele doelstellingen worden afgeleid, voor de teamleiders. Alle soorten doelstellingen worden meetbaar gemaakt met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren (). Per functie worden functiedoelstellingen geformuleerd (). Deze geven aan hoe elke functie een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Daarnaast zijn er projecten waaraan de medewerker incidenteel werkt en waarvoor projectdoelstellingen kunnen worden geformuleerd (). Op basis van de functie- en projectdoelstellingen worden de *persoonlijke doelstellingen* en een zogenoemd *persoonlijk prestatieplan* opgesteld (). 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 () 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 () 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 (), waarbij de resultaten van dat moment worden besproken. Afhankelijk van de beoordeling volgt een aanpassing in beloning () en/of opleiding () en wordt een nieuw prestatieplan opgesteld.

Aanpak

Het prestatie managementproject wordt in vier fasen uitgevoerd. In fase 1 is met behulp van een workshop de medewerking van managementteam, afdelingshoofden en hoofdanalisten voor de nieuwe aansturing verkregen, door uit de missie en strategie van ALcontrol een eerste set kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te ontwikkelen. In fase 2 ontwikkelt het managementteam de prestatie-indicatorenset die zij zelf gaat toepassen. In fase 3 worden de competenties gedefinieerd die nodig zijn om het juiste prestatiegerichte gedrag te vertonen waarmee de resultaten op de prestatie-indicatoren positief beïnvloed kunnen worden. In fase 4 gaat de verdere uitrol van het vernieuwde prestatie managementproces gefaseerd (per afdeling) plaatsvinden. ALcontrol bevindt zich op dit ogenblik in fase 3.

Resultaten tot dusverre

De wereldwijde missie van ALcontrol luidt: 'ALcontrol Laboratories is the no. 1 independent provider of high quality food and environmental testing for the benefit of customers, employees and shareholders'. Om deze missie concreet te maken, is in Nederland de volgende bedrijfsfilosofie ontwikkeld: 'Bij ALcontrol Laboratories doe je wat je hebt beloofd en ben je een betrouwbare partner voor alle partijen waarbij klant, medewerker en aandeelhouder centraal staan.'

Verder heeft ALcontrol de volgende strategie ontwikkeld: 'Het versterken van het imago van ALcontrol Laboratories door hoogwaardige dienstverlening, resulterende in een vergroting van het marktaandeel in zowel de milieu- als levensmiddelenmarkt, met continue aandacht voor proces- en productoptimalisatie en zorg voor mens en omgeving.' Om deze strategie te kunnen realiseren zijn, tijdens fase 1 van het project, de volgende acht strategische doelstellingen gedefinieerd:

1. De internationale positie van ALcontrol groep versterken.
2. Minimaliseren van negatieve effecten op mens en milieu.
3. Vergroten van het marktaandeel in de geselecteerde markten en behoud van het marktaandeel in de overige markten.
4. Verbeteren van de financiële resultaten.
5. Optimaal ondersteunen van de organisatie door middel van informatie- en communicatie-technologie.
6. Personeel maximaal motiveren voor optimaal presteren.
7. Imago versterken van ALcontrol als een eerlijke, open en betrouwbare partner voor alle stakeholders.
8. Voortdurend vernieuwen en innoveren.

In fase 2 ontwikkelt het managementteam vanuit de strategische doelstellingen de prestatie-indicatorenset die worden opgenomen in het zogenoemde Kompas. Dit is een op de balanced scorecard gebaseerd overzicht van de prestatie-indicatoren die voor het managementteam (en daarmee voor de gehele organisatie) gelden. Voor het jaar 2003 – 2004 ziet het Kompas er als volgt uit (figuur 2):

Perspectief	Prestatie-indicatoren
-------------	-----------------------

Financieel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Winst ▪ Cashflow ▪ Laboratoriumkosten (per monster) ▪ Investerings ▪ Debiteurdagen
Klant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leverbetrouwbaarheid ▪ Omzet, per productgroep ▪ Omzet, per land ▪ Klanttevredenheid
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volume ▪ Aantal medewerkers (in fte) ▪ Productiviteit (omzet / fte) ▪ Productiviteit (monsters / fte) ▪ Klachten (per monster) ▪ Personeelsverloop ▪ Incidenten ▪ Ziekteverzuim ▪ Downtime ICT-systemen
Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leverbetrouwbaarheid intern ▪ Leverbetrouwbaarheid extern ▪ Externe contacten (klanten + prospects) ▪ Opleiding en training

Figuur 2: ALcontrol's Kompas (verkorte versie)

Maandelijks komt er een stoplichtenrapportage waarin de resultaten van de prestatie-indicatoren zijn opgenomen. Is het resultaat op of boven de gestelde norm voor een prestatie-indicator, dan is deze 'groen' en wordt dan ook niet besproken tijdens de managementteamvergadering. Wanneer het resultaat oranje of rood (net of zwaar onder de norm) is, dan moet het voor deze prestatie-indicator verantwoordelijke managementteamlid het probleem analyseren en tijdens de vergadering aangeven hoe hij of zij van plan is het resultaat te verbeteren. Wanneer de oorzaak van het probleem buiten zijn of haar afdeling ligt, is de manager toch verantwoordelijk om als eerste naar andere afdelingen te gaan om daar hulp te zoeken.

Competenties en prestatie management

ALcontrol hanteert al langere tijd een set van normen en waarden om de gestelde missie en strategische doelstellingen te verwezenlijken. Een aantal van de belangrijkste normen en waarden zijn:

- ! je doet wat je hebt beloofd;
- ! je bent open en eerlijk;
- ! je hebt respect voor iedere medemens;
- ! je toont betrokkenheid en zorg voor iedere medemens;
- ! je geeft constructieve feedback en je accepteert dit om verder te leren;
- ! je streeft voortdurende verbetering na;
- ! je bent duidelijk en consistent;
- ! je bent veranderingsgezind wanneer dit de organisatie ten goede komt.

Deze normen en waarden worden momenteel, tijdens fase 3 van het project, geconcretiseerd in competenties: de combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag die nodig is om binnen een bepaalde functie / rol de strategische doelstellingen te realiseren zijn die bepalend zijn voor het succesvol functioneren van de organisatie en haar medewerkers. Hierbij wordt er nadrukkelijk gestreefd naar het omzetten van competenties in concreet waarneembaar gedrag. De gedachte hierachter is dat prestatie management aangeeft welke resultaten men moet realiseren en heeft gerealiseerd, en competentie management aangeeft welk gedrag iemand moet gaan vertonen om de gewenste resultaten te realiseren. Een tussenresultaat is opgenomen in figuur 3. In deze figuur zijn een aantal van de competenties, per functieniveau, weergegeven. De volgende stap is om deze om te zetten in gewenst gedrag, door de competenties SMART, dus meetbaar en volgbaar, te

maken. Iedereen moet hierbij aangeven wat hij of zij nodig heeft om dat gewenste gedrag te kunnen vertonen, zoals bijvoorbeeld bepaalde trainingen. Deze komen in een persoonlijk opleidingsplan (POP) dat op termijn gebruikt zal worden als input bij de beoordeling.

Competentie	MT-lid	Afdelingshoofd	Teamleider
Kern	Klant centraal	Klant centraal	Klant centraal
	Verantwoordelijkheid nemen	Verantwoordelijkheid nemen	Verantwoordelijkheid nemen
	Resultaatgericht werken	Resultaatgericht werken	Resultaatgericht werken
Func tiegerelateerd	Visie	Visie	Probleemanalyse
	Ondernemerschap	Ondernemerschap	Groepsgericht leiderschap
	Samenwerken	Samenwerken	Samenwerken
	Coachen	Coachen	Coachen
		Onderhandelen	Mondelinge communicatie
		Presenteren	Discipline
		Organisatieloyaliteit	Voortgangscntrole
			Flexibel gedrag
			Stressbestendigheid

Figuur 3: Selectie van benodigde competenties, per functieniveau

Verdere uitrol

In de volgende fase zullen voor iedere afdeling kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden ontwikkelt. Tijdens de workshop in fase 1 zijn al een aantal generieke parameters, die voor alle afdelingen gaan gelden, geïdentificeerd (figuur 4). Deze zullen worden aangevuld met afdelingspecifieke parameters.

<u>Strategische doelstelling</u>	<u>Afdelingsdoelstelling</u>	<u>Kritische succesfactor</u>	<u>Prestatie-indicator</u>
Continueren van hoogwaardige dienstverlening	Hoogwaardige dienstverlening aan externe klanten	Tevredenheid afdelingsklanten	! Tevreden externe klanten ! Externe klachten
	Hoogwaardige dienstverlening aan interne klanten	Tevredenheid interne klanten	! Tevreden interne klanten ! Interne klachten
		Efficiënt en effectief proces	! Op tijd geleverde producten ! Bottlenecks
		Samenwerking	! Gezamenlijke verbeterprojecten
		Specificaties interne klanten	! Volledigheid specificaties ! Bijgewerkte specificaties
Personeel maximaal motiveren voor optimaal presteren	Ontwikkelen evenwichtig personeelsbestand	Ervaringsofbouw	! Verloop
		Werving & selectie (<i>inspanning</i>)	! Selectieratio ! Blijvers
	Ontwikkelen kennis & vaardigheden personeel	Opleidingen	! Uitgevoerde opleidingsplannen

Figuur 4: Generieke afdelingsdoelstellingen en parameters

Verschillende afdelingshoofden zijn al aan de slag gegaan. De meeste van hen hebben, samen met het verantwoordelijke managementteamlid, de prestatie-indicatoren uit het Kompas vertaald naar een aantal voor hun afdeling relevante indicatoren die ze nu meten en volgen. Een afdelingshoofd schrijft elke dag op een groot stuk papier aan de wand: de gisteren behaalde resultaten op de prestatie-indicatoren van zijn afdeling, een ranglijst van medewerkers gebaseerd op de door hun geleverde prestaties, en de vandaag te behalen resultaten. Na aanvankelijke weerstand van medewerkers tegen deze grote openheid en transparantie over hun verrichtingen, is dit inmiddels omgeslagen in ondersteuning. Dit komt omdat vroeger, zeker in een grotere groep, onduidelijk was hoe de individuele medewerker presteerde. Nu zeggen medewerkers dat ze meer waardering krijgen voor wat ze doen omdat eindelijk zichtbaar wordt wat hun resultaten zijn. Het is zelfs zo dat, bij afwezigheid van het afdelingshoofd, de

Vanuit de totale set van afdelingsdoelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zullen, op termijn, persoonlijke scorecards voor afdelingshoofden en teamleiders worden ontwikkeld.

Lessons learned

Nog voor de afronding van het totale traject heeft ALcontrol al een aantal voordelen ervaren van het vernieuwde prestatieproces. Het belangrijkste is de bewustwording dat het toch nog altijd beter kan, ook bij een goed draaiende organisatie. De prestatie-indicatoren drukken de managers met hun neuzen op de feiten en maken het hen mogelijk om sneller te reageren op (voorzien) problemen. Daardoor komen ook de medewerkers meer in beweging en gaat (nog) iets harder hun best doen de gewenste resultaten en verbeteringen te behalen. Er is ook minder vrijblijvendheid in de organisatie, de mensen zijn meer gericht op doelen en resultaten. Automatisch pakt men daardoor de zaken 'strakker' aan, om zeker te stellen dat deze gehaald worden.

Tot dusverre heeft ALcontrol geen nadelen ondervonden van het vernieuwde prestatieproces. Wel zijn er een aantal *lessons learned*, waarmee de organisatie rekening zal houden tijdens de verdere uitrol van prestatieproces en prestatiegericht gedrag:

- Het ontwikkelproces is het belangrijkste en verdient daarom de nodige aandacht. Indien de resultaten niet helemaal zijn zoals gewenst, vindt automatische bijsturing plaats omdat mensen in de organisatie constant gefocust zijn op het behalen van doelstellingen en snel zien wanneer bepaalde resultaten niet worden behaald of bepaalde aanpakken niet werken.
- De trekkers van veel veranderingsprocessen, en dus ook van dit traject, is het middenkader (in dit geval de afdelingshoofden). Voor deze praktijkmensen kan prestatieproces in eerste instantie nogal abstract overkomen en is het moeilijk om direct de koppeling, prestatieproces – competentieproces – aangepast gedrag - resultaten – verantwoording, te leggen. Daarnaast heeft lijnmanagement vaak geen tijd om zich bezig te houden met dit soort projecten die in eerste instantie nog 'buiten het primaire proces liggen'. Daarom moeten ze voldoende tijd krijgen voor hun bewustwording van deze voor hen nieuwe materie en is het verstandig prestatieproces aan te haken bij concrete situaties en problemen. Een goede manier is om een *hot item* te selecteren en dit met een aantal elementen van prestatieproces en prestatiegericht gedrag op te pakken en op te lossen. Bijvoorbeeld het ziekteverzuim kan worden opgepakt door dit met meerdere prestatie-indicatoren te meten, de resultaten daarvan te bespreken en vervolgens de manier waarop je het verzuim omlaag kan krijgen te bediscussiëren en in praktijk te brengen. Op deze manier is ALcontrol erin geslaagd het ziekteverzuim binnen een jaar van boven naar onder het landelijke gemiddelde te krijgen.
- Prestatieproces moet ook bij de ondersteunende afdelingen (zoals personeelszaken, financiën, automatisering) worden ingevoerd. Gebeurt dit niet, dan kunnen deze afdelingen de uitrol van prestatieproces in de organisatie onvoldoende ondersteunen (wat vaak nodig is, denk aan nieuwe rapportages en ontwikkelen competenties), omdat: (a) de organisatie hen niet geloofwaardig vindt ('maar jullie ontspringen de dans'), en (b) deze afdelingen überhaupt niet snappen wat het effect van hun ondersteuning is.

- Het veranderingsproces moet continu doorgaan. Er mogen geen 'stiltes' vallen tussen de fasen en de activiteiten, want anders verslapt de aandacht voor het ontwikkeling van prestatie-management toch enigszins onder de druk van de dagelijkse werkzaamheden. Aandacht voor continue communicatie, door middel van bijvoorbeeld posters en artikelen in de nieuwsbrief, helpt de organisatie gericht te houden op het traject. Hierbij is de voorbeeldrol van het managementteam cruciaal: deze moet voortdurend uitspreken en laten zien dat prestatie-management belangrijk is.
- Neem de tijd voor de invoering van prestatie-management. Voordat het gedrag van mensen prestatiegerichter kan worden gemaakt, is het vaak nodig om structuurveranderingen aan te brengen. Zo zijn in het geval van ALcontrol de teams en teamleiders geïntroduceerd. Dit soort veranderingen kan enige tijd vergen. Daarnaast moet de organisatie leren werken met de nieuwe manier van managen met behulp van nieuwe prestatie-indicatoren. Dit ingrijpende veranderings- en leerproces zal minstens twee jaar vergen.

1. Dr. André A. de Waal MBA is associate professor Strategisch Management aan de Maastricht School of Management en daarnaast zelfstandig adviseur. Op 19 juni j.l is zijn nieuwe boek *Prestatiegericht Gedrag* uitgekomen bij Kluwer. André kan bereikt worden via www.andredewaal.nl. De auteur dankt de heer Warner Rosenboom, HRM-manager en MT-lid van ALcontrol voor zijn medewerking aan dit artikel.