

---

## Whitepaper

### 'Bijna alles over resultaatsturing'

---

28 december 2012

#### Auteurs

Dr. Ir. Jan de Leede  
*ModernWorkx*

J.C. van Adrichem MSc  
*ModernWorkx*



Koninginneweg 6a  
1217 KX Hilversum  
035-6234950

[www.modernworkx.nl](http://www.modernworkx.nl)  
[info@modernworkx.nl](mailto:info@modernworkx.nl)



Dit whitepaper maakt onderdeel uit van de ModernWorkx Whitepaper Series.

**MWX001**      **Bijna alles over resultaatsturing**  
Jan de Leede & Koos van Adrichem  
December 2012

**MWX002**      **De essentie van zelfroosteren**  
Jan de Leede & Koos van Adrichem  
Januari 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze vragenlijst mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van ModernWorkx.

© 2013 ModernWorkx



## Inhoud

1	Inleiding.....	4
1.1	Beoordeling: een kerntaak van HRM.....	4
1.2	Het Nieuwe Werken .....	5
2	Wat is resultaat? .....	6
2.1	Doelstellingen zijn niet eenduidig .....	6
2.2	Resultaat als een proces .....	7
2.3	Wanneer sturen op resultaat .....	8
3	Wat doet resultaat met mensen? .....	9
3.1	Organisatie-doelen versus persoonlijke doelen .....	9
3.2	Motivatie .....	9
3.2.1	Intrinsieke motivatietheorieën .....	9
3.2.2	Extrinsieke motivatietheorieën.....	10
3.2.3	Procestheorieën voor arbeidsmotivatie .....	10
3.3	Ambitieuze maar realistisch .....	12
4	Resultaatafspraken maken en meten .....	13
4.1	Soorten resultaatafspraken .....	13
4.2	Resultaatafspraken inbedden in resultaatsturing .....	14
4.3	Resultaatafspraken ‘aanscherpen’ .....	16
4.4	Een voorbeeld van een resultaatafspraak .....	17
5	Methoden voor resultaatsturing.....	19
5.1	Beoordelingsgesprek o.b.v. resultaatafspraken .....	19
5.1.1	Het beoordelingsformulier en -gesprek .....	20
5.1.2	360 graden feedback.....	21
5.2	Management by Objectives.....	22
5.3	Personal Commitment Statement.....	22
5.4	Balanced Score Card .....	23
5.5	ProMES .....	24
5.6	Individuele Werk Kaart .....	26
6	Wanneer welke methode resultaatsturing? .....	27
7	Invoeren van resultaatsturing .....	28
8	Bibliografie .....	30

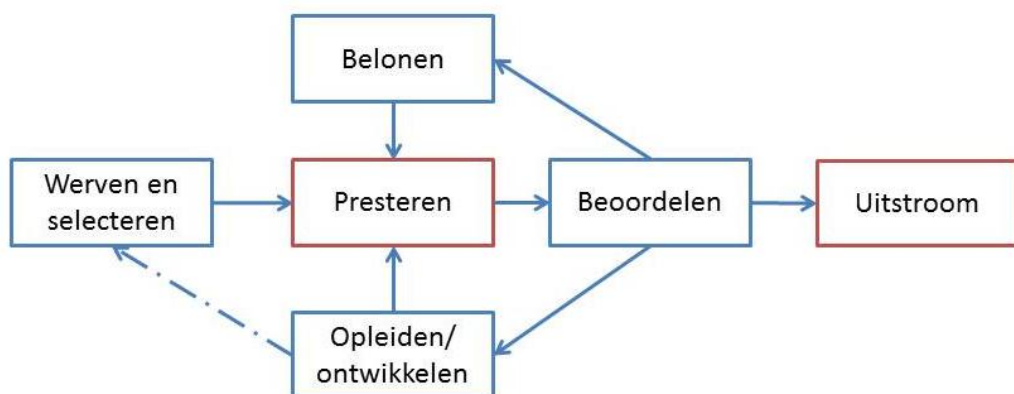


## 1 Inleiding

Verskillende ontwikkelingen zorgen ervoor dat er steeds meer aandacht is voor sturing en beoordeling op basis van resultaten binnen organisaties. Bijvoorbeeld wanneer financiën onder druk staan en men scherper moet letten op harde resultaten of wanneer men graag wil differentiëren in beloning op basis van resultaten. Ook binnen de trend van 'Het Nieuwe Werken' staat resultaatsturing centraal. Leidinggevenden zijn minder in staat om op aanwezigheid te sturen, doordat medewerkers meer tijd- en plaatsafhankelijk werken. Enkel het resultaat is nog zichtbaar is voor een leidinggevende. De verantwoordelijkheid voor dit resultaat wordt lager in de organisatie gelegd, op het niveau van individuele medewerkers of teams. Over resultaatsturing is veel geschreven en er zijn diverse methoden beschikbaar die dit ondersteunen. Echter blijven leidinggevenden worstelen met hoe dit in de praktijk te brengen is. De grootste vraag is nog steeds hoe leidinggevende dienen om te gaan met moeilijk meetbare resultaten, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. Het definiëren van resultaat is maatwerk en niet eenvoudig. Er is in de literatuur geen standaard procedé voor. Deze whitepaper biedt dan ook geen standaard oplossing, maar helpt wel om inzicht en overzicht te krijgen in het onderwerp resultaatsturing.

### 1.1 Beoordeling: een kerntaak van HRM

Beoordelen heeft een centrale plek in het HRM systeem. De taak van HRM is het reguleren van gedrag opdat de organisatie goed kan functioneren. Een klassiek model dat de rol van HRM weergeeft is dat van Fombrun et al (1984). HRM heeft vier kerntaken, te weten: instroom, beoordelen, belonen en opleiden/ ontwikkelen. In een goede samenhang moeten deze zorgen voor optimale prestaties, zowel op organisatie- als op individueel niveau.



**Figuur 1 HR cyclus volgens Fombrun et al, 1984**

Zoals is weergegeven in bovenstaande afbeelding hangt beoordeling direct samen met belonen en opleiden/ontwikkelen. Medewerkers worden beloond voor goede prestaties of worden ontwikkeld op die vlakken waar de prestaties mogelijk verbeterd kunnen worden. Wanneer uit een beoordeling blijkt dat de prestaties onder niveau zijn volgt eventueel uitstroom van de medewerker.



Beoordelen is dus een belangrijk kerngebied van HRM. De vraag is op wat voor prestaties beoordeeld moet worden. Moet een medewerker beoordeeld worden op zijn kennis en vaardigheden, op de hoeveelheid producten die hij produceert of verkoopt, op zijn inzet of op het effect dat zijn beleid heeft op de samenleving?

## 1.2 Het Nieuwe Werken

Het nieuwe werken is een trend die de laatste jaren veel stof heeft doen opwaaien. Het Nieuwe Werken wordt gezien als een ontwikkeling die bestaat uit verschillende elementen (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010):

- Tijd- en plaatsafhankelijk werken
- Sturen op resultaat
- Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën
- Flexibele arbeidsrelaties

Sturen op resultaat is dus één van de elementen. Doordat medewerkers onafhankelijk van tijd en plaats mogen en kunnen werken, heeft de leidinggevende minder zicht op de 'throughput'; sturen op aanwezigheid is niet goed meer mogelijk. Daarnaast is de gedachtegang dat medewerkers het beste zelf weten hoe ze het meest effectief en efficiënt werken. Ze presteren het beste wanneer ze de mogelijkheid krijgen het *hoe* (het proces) zelf vorm te geven. Dit is een vorm van empowerment. Daarbij is het essentieel om gewenste resultaten te definiëren, er moet immers ergens op gestuurd worden. In deze whitepaper gaan we in op het beoordelen op basis van resultaten.

**Tip:** op de website van ModernWorkx ([www.modernworkx.nl](http://www.modernworkx.nl)) is een readiness scan HNW te vinden die inzicht geeft in de vraag op uw organisatie al klaar is voor Het Nieuwe Werken.

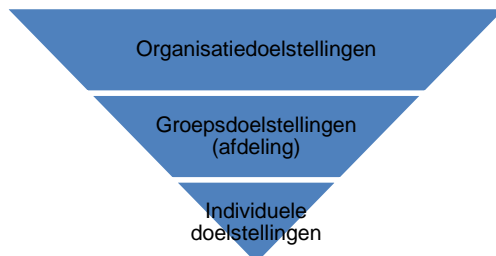


## 2 Wat is resultaat?

Een resultaat is datgene wat ontstaat door een min of meer doelgerichte handeling of werking (Van Dale, 2009). Organisaties stellen vaak het genereren van winst, shareholders value of klanttevredenheid (klanten kunnen ook burger zijn) als doel. Het middel om dat te bereiken is het produceren van goederen en het leveren van diensten. Uit een handeling die in overeenstemming is met het doel van de organisatie ontstaat vervolgens een resultaat.

Een organisatie is een groep personen met een bepaald doel of een bepaalde functie. Idealiter stemt het resultaat van een individu en groep binnen de organisatie dus overeen met de doelen van de organisatie als geheel. De organisatiedoelen zijn vaak breed. Om richting te geven aan kleinere eenheden binnen de organisatie moeten deze dan ook vertaald worden in groepsdoelen per business unit, afdeling of team. Groepsdoelstellingen zijn daarbij afgestemd op hoe de groep vanuit functie en expertise kan bijdragen aan het organisatiedoel. Vaak worden deze vastgelegd in jaarplannen en dergelijke. De individuele doelen zijn hier vervolgens een afgeleide van.

Voor prestatiebeoordeling zijn meetbare prestatiedoelen en beoordeling van groot belang en worden de individuele prestatiedoelen afgeleid uit de bredere organisatiedoelen zodat iedere prestatie (indirect) bijdraagt aan het strategisch doel (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004).



**Figuur 2 Vertaling van doelen: van breed naar smal**

### 2.1 Doelstellingen zijn niet eenduidig

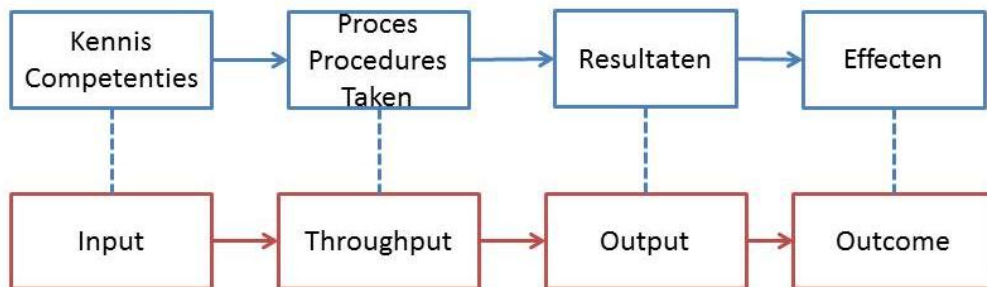
Een individu kan ook tot meerdere groepen behoren, bijvoorbeeld in een matrix- of projectorganisatie. Voor adviseurs geldt dat ze de doelen van hun eigen organisatie (adviesbureau) moeten nastreven, maar tegelijk de doelen van de organisatie waarin zij werken. Juist adviseurs komen situaties tegen waaruit blijkt dat de werkelijkheid ingewikkelder is dan geschetst in bovenstaande afbeelding. Soms blijkt uit de praktijk dat de doelen van afdeling A (deels) tegenstrijdig zijn aan de doelen van afdeling B. Vaak handelen beide partijen met de beste bedoelingen, maar benaderen zij de organisatiedoelstellingen vanuit een ander perspectief zoals vanuit HR perspectief, financieel perspectief of medewerkersperspectief (de OR). Organisatieonderdelen functioneren niet op eilandjes, maar zijn afhankelijk van elkaars beleid en uitvoering. Soms kan verbetering binnen het ene onderdeel ten koste gaan van het andere onderdeel. Zo kan klanttevredenheid voortkomen uit een korte levertijd (perspectief van afdeling marketing & sales). Dit voordeel wordt echter teniet gedaan wanneer het



realiseren hiervan veel kosten met zich mee brengt (perspectief van afdeling logistiek en financiën), waardoor de verkoopprijs omhoog moet.

## 2.2 Resultaat als een proces

Resultaten zijn uitkomsten van een (werk)proces. Ook hier ontstaan vaak onduidelijkheden. Onderstaande afbeelding is een schematische weergave van een proces.



**Figuur 3 Schematische weergave resultaten (Twisk, Boonstra, Kas, Putten, & Brunschot, 2005, p. 12)**

Deze afbeelding lichten we toe met een voorbeeld. Een arts gebruikt zijn kennis van de medische wetenschap en zijn competenties op het vlak van opereren, hechten, reanimeren etc. om een patiënt te helpen. Tijdens een operatie (proces) heeft hij als taak een bepaald ziektebeeld aan te pakken; hiervoor zijn bepaalde procedures voorhanden. Het resultaat is (als het goed is) een geslaagde operatie, dit is de output. De arts heeft alle handelingen uitgevoerd die hiervoor nodig waren. Echter is het nog niet zeker of de patiënt ook daadwerkelijk beter wordt. De causale relatie tussen een operatie en het beter worden van de patiënt kan verstoord worden door een derde factor. Er zijn namelijk aspecten die buiten de directe invloedssfeer van de arts liggen. Het beter worden van de patiënt is de 'outcome' van het proces. Als het goed is draagt de output van het proces hieraan bij.

Vaak wordt sturen op resultaat en (output) door elkaar gehaald met het sturen op input, throughput of outcome. Enkele voorbeelden zijn:

- Een onderwijsinstelling die competenties meeneemt in de beoordeling. De competenties zijn veeleer de input voor een proces.
- Een afdeling sales die stuurt op het aantal bezoeken bij de klant. Het bezoeken van een klant is een taak van een medewerker en dus onderdeel van de throughput.
- Een gemeente die stuurt op de tevredenheid van burgers. Tevredenheid van burgers kan een doel zijn van een organisatie. Echter is het geen output van een individuele medewerker. Hij hoopt natuurlijk dat zijn acties bijdragen aan de tevredenheid, maar de meeste zaken die tevredenheid bevorderen liggen



buiten zijn invloedssfeer. Tevredenheid is een outcome die volgt op de output die geleverd wordt.

De scheidslijnen tussen 'throughput', 'output' en 'outcome' zijn soms diffuus. Wanneer een organisatie start met resultaatsturing zal hier een discussie over gevoerd moeten worden.

### **2.3 Wanneer sturen op resultaat**

Het sturen van medewerkers hoeft niet perse (enkel) op output te gebeuren. Ook de input en het proces zijn van belang. Echter moet men zich wel bewust zijn van waar men op stuurt. Sturen op 'output' past met name bij organisaties waar (Twisk, Boonstra, Kas, Putten, & Brunschot, 2005, p. 14):

- Managers goed kunnen inschatten wat de resultaten zullen zijn (vaak is er dan sprake van een stabiele omgeving en relatief gestandaardiseerde werkzaamheden)
- Sprake is van objectief meetbare prestaties (deze zijn dan vaak kwantitatief van aard, maar sommige kwalitatieve prestaties zijn ook goed objectief te meten)
- Leidinggevenden te maken hebben met een grote span-of-control zodat ze zelf nauwelijks zicht hebben op de uitvoering.
- Sprake is van tijd- en plaatsonafhankelijk werken (thuiswerken of op derde werkplekken), zodat leidinggevenden minder zicht hebben op de uitvoering.





### 3 Wat doet resultaat met mensen?

Mensen zijn doelgerichte wezens. We hebben doelen nodig om goed te functioneren. Doelen geven richting (de stip op de horizon) en motiveren mensen om ook daadwerkelijk die richting op te gaan. Organisaties kunnen deze eigenschap van mensen benutten om medewerkers te motiveren en hun gedrag te sturen.

#### 3.1 Organisatiedoelen versus persoonlijke doelen

Op de vraag of mensen organisatiedoelen nastreven of puur hun eigen doelen (eigen belang) is geen eenduidig antwoord te formuleren. In de kern gaat het hier om de relatie tussen werknemer en werkgever. Er bestaan twee uiteenlopende perspectieven: het 'eenheids'-perspectief en het 'pluralisme'-perspectief (Foot & Hook, 2008, pp. 66-67). Het eerste perspectief gaat er vanuit dat alle leden van een organisatie hetzelfde doel nastreven. Iedereen heeft de organisatiedoelen verinnerlijkt, conflicten hierover moeten uit de weg worden gegaan. Het pluralisme zegt dat iedereen binnen een organisatie juist verschillende belangen heeft en dus ook verschillende (persoonlijke) doelen kan nastreven. In het besluitvormingsproces van organisaties moeten verschillende partijen worden betrokken om de verschillende belangen invloed te geven op de koers van de organisatie. Deze discussie is interessant en te herkennen in verschillende perspectieven en methoden voor resultaatsturing, bijvoorbeeld in het verschil tussen top-down en bottom-up benaderingen van resultaatsturing (zie hoofdstuk 5).

#### 3.2 Motivatie

Er is veel geschreven over motivatie in relatie tot organisatiedoelstellingen. De theorieën op dit vlak zijn op te delen in innerlijke motivatietheorieën (intrinsieke), uitwendige (extrinsieke) motivatietheorieën (Pruyn & Wilke, 2001, pp. 52-55) en procestheorieën voor arbeidsmotivatie (Kluytmans, 2005).

##### 3.2.1 Intrinsieke motivatietheorieën

De bekendste theorie die onder de intrinsieke motivatietheorieën valt is die van Maslow. Menselijke motieven hebben te maken met behoeften die in een bepaalde hiërarchie optreden:

- Fysiologische behoeften, zoals honger, dorst en onderdak
- Behoefte aan veiligheid, zekerheid, orde, stabiliteit
- Behoefte om ergens bij te horen, aan liefde, genegenheid en identificatie
- Behoefte aan status, prestige, succes en zelfrespect
- Behoefte aan zelfactualisatie, ontplooiing

Een klassieke studie die *sociale* behoeften (ergens bij horen, liefde, genegenheid en identificatie) aantoonde was het Hawthorne-experiment. Hieruit bleek dat een niet te verklaren productiestijging te wijten was aan de aandacht die werknemers kregen tijdens het experiment. De aandacht had blijkbaar meer effect op de productiviteit dan de veranderende arbeidsomstandigheden.



Een implicatie voor resultaatsturing is dat in de westerse wereld aan de eerste twee 'treden' van de hiërarchie van Maslow voldaan wordt. Er zijn weinigen voor wie de fysiologische behoeften in gevaar komen. Ook zijn westerse landen op veel vlakken veilig te noemen en is er een zekere mate van (sociale)zekerheid. Voor behoeften op de drie hogere 'treden' kunnen mensen uit hun privé-situatie putten door bijvoorbeeld relaties, kinderen of hobby's. Echter verlangd men ook in het werk uitdaging op dit vlak. Een leuke werksfeer en collega's zijn belangrijke 'arbeidsvoorwaarden'. Veel van wat we in onze samenleving aan status en prestige verstaan ontstaat door werk. Men kan status ontlenen aan een functie (manager, dokter). Zelfontplooiing ontstaat ook uit het werk; men wil zichzelf uitgedaagd zien (zelfontplooiing) in een project of functie. Echter kan dit net zo goed ook op andere vlakken, zoals spiritualiteit, plaatsvinden.

Motivatie komt volgens deze theorieën dus van binnenuit en de organisatie moet zorgen dat er aan de behoefte aan status, succes, maar ook zelfactualisatie voldaan kan worden. De motivatie voor een functie verandert wanneer men langer op één functie verblijft. In de eerste jaren vinden mensen het werk zelf (werk intrinsiek) 'uitdagend', ze komen 'ze komen iedere dag nieuwe dingen tegen'. Na vijf jaar veranderen de motieven om werk leuk te vinden in meer werk extrinsieke factoren zoals leuke collega's, goede beloning of veel vrije dagen (Broek, Giessen, & Oers- van Dorst, 2000). Te lang in dezelfde functie blijven is in dit opzicht niet goed; mensen zoeken spanning, uitdaging en willen nieuwe dingen ontdekken.

### 3.2.2 Extrinsieke motivatietheorieën

De bekendste 'extrinsieke' theorie is die van conditionering volgens Pavlov en Skinner. Volgens deze benadering kunnen mensen leren uit ervaringen. Ze kunnen na verloop van tijd beoordelen welk gedrag tot een beloning leidt en zullen dit gedrag vaker gaan vertonen (Pruyn & Wilke, 2001). Deze benadering sluit aan bij het scientific-management denken van Taylor. "Mensen zijn rationeel-economische wezens die hun inspanningen op economische gronden afwegen ten opzichte van de 'beloning'" (Kluytmans, 2005, p. 240). Als deze afweging positief uitvalt volgt er inspanning, waarna een externe beloning (meestal geld) volgt.

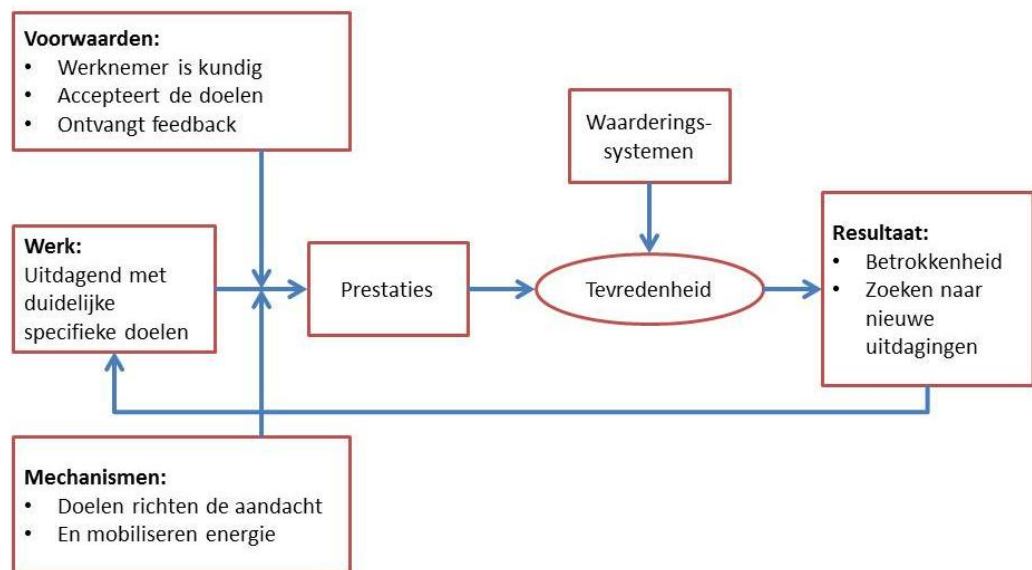
### 3.2.3 Procestheorieën voor arbeidsmotivatie

Twee relevante procestheorieën zijn de expectancy theorie van Vroom en de goal-setting theorie. Mensen streven *die* doelen na die het snelst zullen leiden tot een beloning of de bevrediging van behoeften. Het SEU (Subjective Expected Utility) model is een handvat om te beoordelen of men een gedragsalternatief (met bijbehorend doel) prioriteit geeft (Pruyn & Wilke, 2001, p. 110). Er spelen bij de keuze van een gedragsalternatief door de persoon twee principes een rol: de waardering (utility) van de uitkomsten verbonden aan de consequentie en de verwachting (expectation) dat die consequenties realiseerbaar zijn en inderdaad tot de gewenste uitkomsten leiden. We leren hieruit dat (Verburg & Hartog, 2008, p. 87):



- Medewerkers moeten erop vertrouwen dat ze de gestelde doelen haalbaar zijn
- Medewerkers moeten erop vertrouwen dat het behalen van de gestelde doelen ook zal leiden tot de beloofde beloning
- Medewerkers dienen de nieuwe beloning in voldoende mate te waarderen

Deze leerpunten zijn te gebruiken voor het opstellen van doelen. De goal-setting theorie van Lock en Latham laat zien wat de effecten van die doelen zijn. Deze theorie is schematisch weergegeven in onderstaande afbeelding.



**Figuur 4 Goalsetting-theorie Bron: (Kluytmans, 2005, p. 247)**

Veel van de relaties uit dit model zijn reeds aan de orde geweest. Een belangrijke toevoeging vanuit dit model zijn de voorwaarden die de relatie tussen werk en prestaties beïnvloeden. Zo is het ontvangen van feedback, tijdens en na het werk, van belang om de motivatie in stand te houden (Kluytmans, 2005, p. 248). Daarnaast blijkt dat het waarderings-systeem niet direct invloed heeft op de prestaties van 'nu'. Wanneer deze systemen als onrechtvaardig worden ervaren zal het de tevredenheid geen goed doen, waardoor de betrokkenheid bij het werk en het zoeken naar nieuwe uitdagingen in de weg staat. Hieruit blijkt het belang van het goed ontwerpen van zo'n systeem. De veelgehoorde klacht dat systemen subjectief en ondoorzichtig zijn moet vermeden worden. Soms zit hier ook een meer psychologische reden achter. Uit onderzoek is gebleken dat ongeveer 75% van de medewerkers zichzelf beter vindt functioneren of presteren dan gemiddeld. Dit is in werkelijkheid natuurlijk niet mogelijk, dus zal een deel van de medewerkers teleurgesteld worden. Dit is echter alleen het geval wanneer het systeem medewerkers onderling vergelijkt. Bij het opstellen en beoordelen van individuele doelen is dit in mindere mate van toepassing.

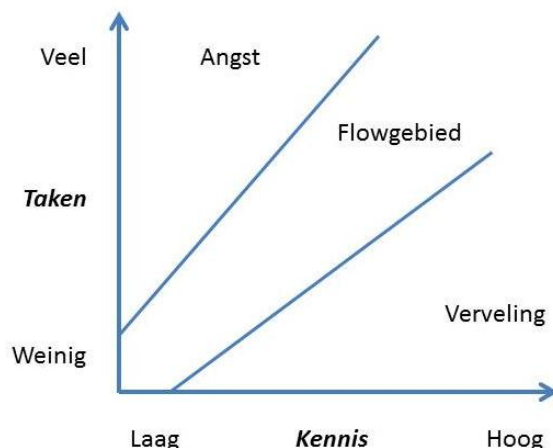


### 3.3 Ambitieu maar realistisch

Dat doelen ambitieus maar tegelijk ook realistisch moeten zijn wordt ook onderschreven door de Job Demand – Job Resources theorie (Bakker & Demerouti, 2006). Volgens deze theorie moet er een balans zijn tussen wat het werk vraagt van een persoon (Job Demands) en welke middelen (Job Resources) de persoon ter beschikking heeft om aan deze vraag te voldoen. Middelen zijn hierbij niet alleen fysieke, maar ook psychologisch, sociaal en organisatorisch. Een juiste balans zorgt voor motivatie, onbalans tot stress en uitputting.

Een goede balans tussen ambitie en realisme in de doelen die gesteld worden is dus belangrijk. Er moet gekeken worden wat er mogelijk is binnen bepaalde beperkingen binnen de organisatie en persoonseigenschappen. Binnen die beperkingen moet het doel ambitieus en uitdagend blijven. De doelen die gesteld worden, en de manier waarop beoordeeld wordt, moeten begrijpelijk zijn voor medewerkers, anders verdwijnt het sturend en motiverend effect. Daarnaast moeten ze binnen de invloedssfeer van het individu of (bij groepsbeoordelingen) de groep liggen. Dit klinkt voor de hand liggend, maar vaak door bijvoorbeeld taakafhankelijkheid staan de inspanningen van een individu soms niet in directe relatie tot de resultaten die gemeten worden. Bij sterke afhankelijkheid is het beter om met teambeoordelingen te werken.

Een ongeveer dezelfde gedachtegang zien we bij 'flow'. Flow wordt gedefinieerd als een kortstondige piekervaring gekenmerkt door arbeidsplezier, intrinsieke werkmotivatie en absorptie (opgaan in het werk) (Csikszentmihalyi, 1997). Flow kan alleen optreden als de taak en de daarvoor benodigde kennis in evenwicht zijn. Onderstaande afbeelding geeft hier een weergave van.



**Figuur 5 Flow-gebied Bron: (Weggeman, 2007, p. 101)**



## 4 Resultaatafspraken maken en meten

Om resultaten te meten worden resultaatafspraken gemaakt. Dit hoofdstuk gaat in op de wijze waarop men van algemene doelen komt tot concrete resultaatafspraken.

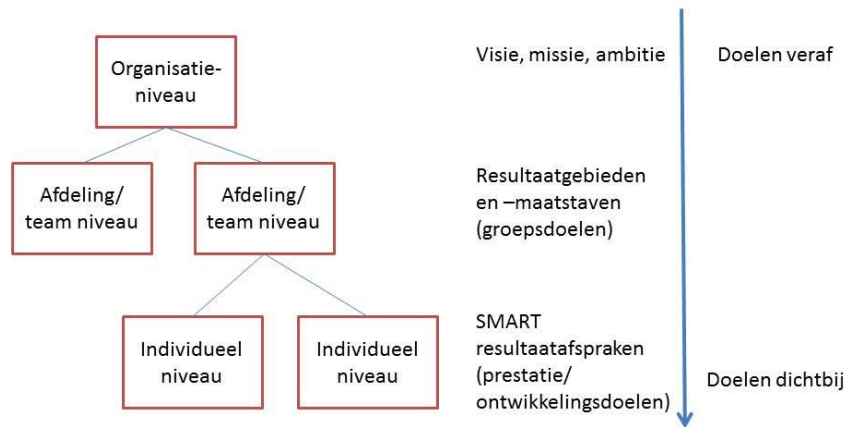
### 4.1 Soorten resultaatafspraken

Om resultaatafspraken te maken is het goed om eerst te begrijpen wat voor soort doelen er bestaan. Bijl & Kweekel (2012, pp. 60-62) besteden hier aandacht. Het eerste onderscheid dat zij maken is die tussen prestatie en leer- of ontwikkeldoelen. Het eerste soort past het beste bij repeterende taken, de tweede bij nieuw aan te leren taken.

Daarnaast kan onderscheid gemaakt worden tussen doelen die veraf of dichtbij liggen. Doelen veraf zijn bijvoorbeeld de missie, visie en ambitie van de organisatie. Deze doelen spelen in op emotie, ze spreken mensen aan en verwoorden de collectieve ambitie. Dit soort doelen wordt steeds belangrijker omdat vooral kenniswerkers op zoek zijn naar zingeving in hun werk (zelfactualisatie in de termen van Maslow). Zij vinden deze door de overlappende waarden (shared values) van zichzelf en de organisatie (Weggeman, 2007). Professionals raken sneller gemotiveerd wanneer hun persoonlijke waarden aansluiting vinden met die van de organisatie. Weggeman geeft in zijn boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (2007) methoden voor het opstellen van een heldere en inspirerende missie en visie. Medewerkers moeten zich bewust zijn van de missie en visie, deze zal goed gecommuniceerd moeten worden binnen de organisatie. De missie en visie één keer onder de aandacht brengen tijdens een introductiedag is niet genoeg!

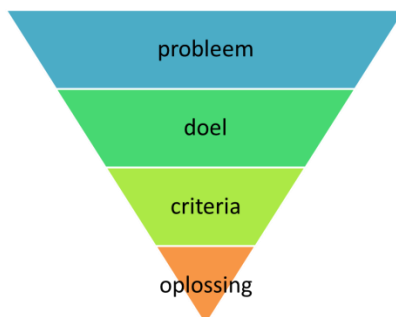
Doelen die dichterbij staan zijn concreter, pragmatischer binnen de invloedssfeer van een individuele medewerker of team. Deze doelen gaan meer over de taken die op korte termijn uitgevoerd dienen te worden. Deze doelen moeten scherp worden geformuleerd met methoden als SMART en WWW (zie paragraaf 4.3). Een ander onderscheid gaat over het verschil tussen individuele en groepsdoelen. Hierbij is het belangrijk om af te vragen wat het beste niveau is van doelen stellen. Wanneer er veel taakafhankelijkheid is tussen individuen is het vaak beter om op groepsniveau doelen te stellen. Een combinatie tussen individuele- en groepsdoelen kan ook een oplossing zijn.





**Figuur 6 Niveau's voor het stellen van doelen**

In lijn met de verschillende organisatieniveaus kan worden uitgelegd waarop een leidinggevende moet sturen. Onderstaande afbeelding geeft de managementtrechter weer. Het probleem staat gelijk met de uitdaging waar een organisatie, afdeling of team voor staat. Een voorbeeld is: “hoe vergroten we ons marktaandeel?” Dit probleem wordt vertaald in één of meerdere doelen. Een leidinggevende die op output stuurt, is sturend op doel (het wat) en vaak ook op criteria (binnen welke grenzen), maar niet sturend op de oplossingen (het hoe).



Een leidinggevende kan wel bijdragen aan het vinden van een oplossing door de medewerker. Dit doet hij dan in een meer coachende rol, ook wel coachend leiderschap genoemd.

#### 4.2 Resultaatafspraken inbedden in resultaatsturing

Het proces van implementatie van de resultaatafspraken bestaat uit vijf basisstappen (Mabey & Salaman, 1995):

- Prestatiedoelen stellen
- Uitkomsten meten
- Feedback van de resultaten
- Beloning in verband brengen met uitkomsten
- Prestatiedoelen aanpassen



De eerste stap is het bepalen van de prestatiedoelstellingen. Dat begint met het vaststellen van dimensies waarop resultaten gewenst zijn. Voorbeelden van dimensies zijn klanttevredenheid, winst of een bepaalde hoeveelheid producten. De dimensies waarop de resultaten wenselijk zijn, zijn dus de gebieden waar je wilt dat medewerkers 'iets' doen. Dit klinkt als een open deur, maar het is belangrijk te realiseren dat mensen zich zullen gedragen naar de doelen die gesteld worden. “*What you measure, is what you get*”. Managers moeten ervoor zorgen dat ze de dingen meten die het voor het gewenste gedrag zorgen. Bovendien moet het in overeenstemming zijn met de gemeenschappelijke doelstellingen en ambities van de organisatie (Merchant & Stede, 2007). Het is dan een keuze om naast de pure taak-prestaties ook zogenaamde ‘extra-role’ prestaties te beoordelen (en te belonen). Hier brengen we het onderscheid aan tussen afgeleide resultaatafspraken en autonome resultaatafspraken (Bröcker & Van den Broek, 2009). Afgeleide resultaatafspraken houden direct verband met de afdelingsdoelstelling (een omzet van X euro). Autonome resultaatafspraken houden *indirect* verband met de afdelingsdoelstelling (een ontwikkeldoel om vaardigheid X te trainen). De meest effectieve hoeveelheid dimensies is 5-10. Het instellen van te veel maatregelen kunnen leiden tot een gebrek aan focus door werknemers (Merchant & Stede, 2007).

Daarna is de beslissing van belang *hoe* de dimensies te meten zijn. De meest objectieve manier om de prestaties van medewerkers te meten in termen van kwantificeerbare (financiële) indicatoren. Echter is dat niet altijd mogelijk. Over het algemeen zijn concrete taken (het uitgeven van paspoorten) beter meetbaar dan taken die meer kennisintensief, beleidsmatig of niet vastomlijnd zijn.

Vervolgens is het zaak om gewenste niveaus aan de prestatie-indicatoren te hangen. Voor de beste resultaten moeten normen worden gesteld die uitdagend maar haalbaar zijn. Doelen kunnen worden opgesteld aan de hand van een op een model gebaseerde methode. Het kan ook door terug te kijken naar prestaties uit het verleden of door middel van onderhandelingen. Doelen kunnen vast of flexibel zijn. Vaste doelen variëren niet in de tijd, flexibele wel. Dit kan nuttig zijn in een werkomgeving met veel dynamiek. De fluctuaties zijn dan gebaseerd op veranderingen in de organisatie of de omgeving, oftewel intern of extern gerichte doelen (Merchant & Stede, 2007). Belangrijk is dat wanneer er een systeem gebruikt wordt voor de kwantificering van doelen, men ervan bewust moet zijn dat dit systeem vaak te beïnvloeden is. Met dit gegeven had Taylor al te maken. Medewerkers gaan bijvoorbeeld langzamer werken dan mogelijk om de normen zo laag mogelijk te houden en een ‘opjaageffect’ te vermijden.

De tweede en derde algemene stappen in het maken van resultaatafspraken is het daadwerkelijk meten van prestaties en de beoordeling ervan. De resultaten moet men terugkoppelen naar de beoordeelde. *Hoe* prestaties worden gemeten is al vastgesteld. Maar ook belangrijk is de vraag *wie* dit doet, zeker wanneer de meetmethoden minder ‘hard’ zijn. Meestal is het de direct leidinggevende die beoordeelt, maar er zijn vele combinaties mogelijk (Mathis & Jackson, 2007):



- Direct leidinggevenden die medewerkers beoordelen;
- Medewerkers die supervisors beoordelen;
- Teamleden die elkaar beoordelen;
- Medewerkers die zichzelf beoordelen;
- Externe partijen die medewerkers beoordelen;
- Diverse actoren die zogenaamde Multi-source of 360 graden feedback verzorgen.

Het is uiteraard van belang dat diegene die beoordeelt dit ook kan. Hij moet niet alleen de competenties hebben om feedback te geven, maar ook voldoende zicht hebben op de prestaties.

De vierde algemene stap is het eventueel koppelen van beloningen aan het bereiken van doelen. Voorbeelden van beloningen zijn salarisverhogingen, bonussen, promoties, opleidingsmogelijkheden, macht, enzovoort. Er is een verschil tussen extrinsieke beloningen die wordt geleverd door het bedrijf, en intrinsieke beloningen die wordt geleverd door een gevoel van vervulling (Merchant & Stede, 2007). Een advies is om beloning pas te koppelen wanneer het systeem van beoordelen zijn waarde heeft bewezen in de organisatie en goed functioneert. Aan de keuze voor beloning liggen veel keuzes ten grondslag. Deze liggen buiten de scope van dit document.

De laatste stap is de prestatiedoelen aanpassen en die aanpassingen meenemen in de nieuwe doelen voor de volgende periode.

### 4.3 Resultaatafspraken ‘aanscherpen’

Voor doelen en bijbehorende resultaatafspraken die dichtbij staan is het van belang dat deze aangescherpt worden. Twee bekende methodes om dit te doen zijn SMART en WWW.

Doelstellingen die SMART zijn moeten aan vijf eisen voldoen (Broek, Giessen, & Oers-van Dorst, 2000, pp. 55-56):

- *Specifiek*: voldoende operationeel en afgebakend.
- *Meetbaar*: te kwalificeren
- *Acceptabel* en *Ambitieuw*: aanvaardbaar, maar ook uitdagend voor de medewerker
- *Realistisch*: rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen
- *Tijdsgebonden*: afgebakend in de tijd

Voor het gebruik van de SMART methode is veel afhankelijk van de medewerker. Wat vindt de medewerker bijvoorbeeld acceptabel of uitdagend? Om die reden moeten dit soort afspraken altijd gezamenlijk met de medewerker worden opgesteld. Het aanscherpen van doelen is immers niet alleen van belang voor de evaluatie ervan, zoals tijdens een beoordelingsgesprek. Scherpe doelen zijn ook richtinggevend; het





voorkomt dat mensen hun focus verliezen en gaan ‘zwemmen’. Een duidelijke richting is ook meer motiverend dan een algemeen doel. Een haalbaarheid van 80 tot 90% is een range die uitdagend en realistisch is.

Een tweede methode om doelen aan te scherpen is WWW: Wie doet Wat en Wanneer? Net als bij de SMART methode moeten de doelen hier zo specifiek mogelijk geformuleerd worden. Vermijd dus woorden die te algemeen zijn of onzekerheid creëren zoals: zoveel mogelijk en ongeveer. Er kan tevens nog een vierde W aan worden toegevoegd: ‘waarom’. Deze legt de verbinding met het organisatiedoel: wat is het belang voor de organisatie?

Er is bijna altijd discussie over de vraag in hoeverre werkzaamheden te kwantificeren zijn. Het lijkt erop dat het werk enigszins standaard en voorspelbaar moet zijn. Toch kan men in andere gevallen vaak een heel eind komen, zeker in combinatie met methodieken. Deze worden besproken in hoofdstuk 5.

#### 4.4 Een voorbeeld van een resultaatafspraken

Een voorbeeld van het opstellen van resultaatafspraken is te vinden in onderstaande tabellen. Het gaan om twee dezelfde doelstellingen. Echter zijn de prestatie-indicatoren en normen op een andere manier geformuleerd.

Doelstelling (afdeling/ team):	Prestatie-indicator	Normen
Het terugdringen van fraude met bouwvergunningen.	Aantal controles op bouwvergunningen in % van aanvragen	Minimaal 20%; streefpercentage 25 %
	Hoeveelheid communicatie over regels omtrent bouwvergunningen	Wetten en regels publiceren: - Website (met minimaal X bezoekers per jaar) - Folder (oplage 10.000)

**Figuur 7 Doelen op basis van proces**

Doelstelling (afdeling/ team):	Prestatie-indicator	Normen
Het terugdringen van fraude met bouwvergunningen.	Aantal overtredingen bij controle	In maximaal 10% van de gecontroleerde gevallen is sprake van fraude.

**Figuur 8 Doelen op basis van outcome**

De prestatie-indicatoren in de bovenste tabel zijn nog niet gericht op de output, maar op het proces. Er worden al oplossingen voor het probleem (fraude) geformuleerd. In de onderste tabel is dit niet het geval. Hier wordt de medewerker of het team verantwoordelijk gehouden voor de oplossingsrichting van het probleem. Voor beide voorbeelden van zijn voor- en nadelen te geven. Het van tevoren definiëren van een oplossing is minder motiverend voor het uitvoerende individu of



team. Zij kunnen immers hun creativiteit en professionaliteit niet kwijt in het vinden van een geschikte oplossing.

Wanneer dit echter wel kan, zoals in de onderste tabel, is de kans groot dat niet de output, maar de outcome gemeten wordt. De vraag is of het individu of het team dat verantwoordelijk is voor het percentage fraudegevallen hier wel genoeg invloed op kan uitoefenen. Zijn er in dit geval niet teveel derde variabelen aanwezig die de relatie tussen hun inspanningen en uitkomsten beïnvloeden?

Een middenweg tussen bovenstaande voorbeelden is om het stellen van prestatie-indicatoren meer bottom-up, in een discussie binnen een team of tussen leidinggevende en medewerker, vast te stellen. Daarbij wordt de gewenste 'outcome' gedefinieerd als richtlijn, met een bijbehorend ambitieniveau (de norm). Echter ligt de verantwoordelijkheid van de medewerker of het team bij het verwezenlijken van de prestatie-indicatoren (en bijbehorende normen) die gezamenlijk zijn afgesproken. De verwachting is dat deze zullen leiden tot de gewenste 'outcome'.

Doelstelling (afdeling/team):	Output: prestatie-indicator	Output: normen	Outcome: prestatie-indicator	Outcome: ambitieniveau
Het terugdringen van fraude met bouwvergunningen.	Aantal controles op bouwvergunningen in % van aanvragen	Minimaal 20%; streefpercentage 25 %	Aantal overtredingen bij controle	In maximaal 10% van de gecontroleerde gevallen is sprake van fraude.
	Hoeveelheid communicatie over regels omtrent bouwvergunningen	Wetten en regels publiceren: - Website (met minimaal X bezoekers per jaar) - Folder (oplage 10.000)		

**Figuur 9 Doelen op basis van output**



## 5 Methoden voor resultaatsturing

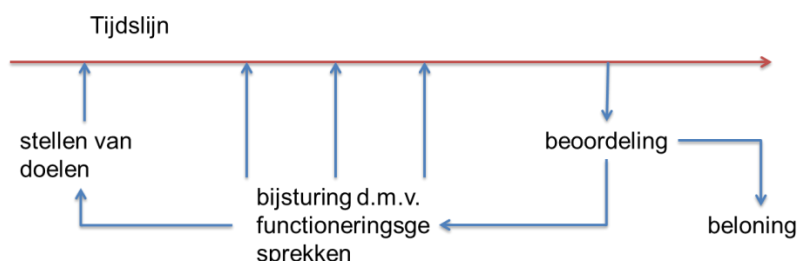
Er zijn veel methoden beschikbaar die gebruikt kunnen worden voor resultaatsturing. De meest gebruikte methoden worden hier benoemd. De methoden hebben kenmerken die erg op elkaar lijken, toch heeft ieder een eigen focus of perspectief.

### 5.1 Beoordelingsgesprek o.b.v. resultaatafspraken

Het meest gebruikte instrument voor resultaatsturing zijn beoordelingsgesprekken. Vaak worden beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en ontwikkelgesprekken door elkaar gehaald. De kenmerken van beide soorten gesprekken zijn (Kluytmans, 2005, p. 322):

- Beoordelingssysteem: de geleverde prestatie (output) van de medewerker staat centraal
  - Terugblik
  - Eenzijdig
- Functioneringssysteem: de prestatie van de medewerker in relatie tot het gedrag van de medewerker, de omstandigheden binnen de organisatie en de kwaliteiten van de leidinggevende (input) staat centraal
  - Toekomstgericht
  - Tweezijdig; gericht op het verbeteren van de prestaties
- Systeem in het kader van ontwikkelings- en loopbaanmanagement
  - Interne en externe mobiliteit
  - Flexibiliteit, employability
  - Persoonlijk ontwikkelplan (POP)
  - Individueel loopbaanbudget (ILB)

Vaak wordt een vast cyclus van gesprekken gedurende een jaar gevolgd. In onderstaande afbeelding is zo'n cyclus weergegeven. De cyclus toont grote overeenkomsten met de Plan-Do-Check-Act cyclus van Deming.



**Figuur 10** Gesprekkencyclus

De cyclus start met het stellen van doelen (targetgesprek) aan het begin van de periode (meestal een jaar). Gedurende het jaar wordt feedback gegeven. Dit kan met (korte) functioneringsgesprekken, bijvoorbeeld per kwartaal. Dit soort gesprekken vormen het formele deel van de feedback, waarvoor hier twee tips:



- Hanteer een frequentie van één-op-één gesprekken tussen maandelijks en zeswekelijks. Kom hierin typisch terug op “wat gaat goed/minder goed” in voortgang, werkbeleving en relaties. Zorg ervoor geïnformeerd te zijn. Ken je medewerker, zijn sterke en zwakke kanten en neem dat mee in het bespreken van de voortgang en het leveren van feedback.
- Plan de bila's expliciet. Zo voorkom je dat er geen tijd c.q. mogelijkheid is voor de bila's door de dagelijkse dynamiek en toenemende fysieke afstanden en deze er dus bij inschieten. Nodig medewerkers uit om in geval van eerdere behoefte aanvullend contact te zoeken.

Naast formele feedback wordt ook informeel feedback gegeven door collega's, leidinggevende en anderen. Deze dagelijkse interactie van medewerker met de “feedbackomgeving” moet gestimuleerd worden.

Een veelgehoorde ‘klacht’ van leidinggevendenden is dat een gesprekkencyclus veel tijd kost. Optimale ondersteuning door een HRM afdeling is daarom essentieel om resultaatsturing te laten slagen. Daarnaast moet het besef doordringen dat meer tijd wordt geïnvesteerd ‘aan de voorkant’ van de cyclus en men minder tijd kwijt is aan controle tijdens het werk zelf.

### 5.1.1 Het beoordelingsformulier en -gesprek

Vaak wordt voor beoordelingsgesprekken gebruik gemaakt van beoordelingsformulieren. Deze kunnen verschillende vormen hebben. Onderstaand schema geeft een voorbeeld van hoe een dergelijk formulier vorm kan krijgen. Er zijn echter vele keuzes die gemaakt moeten worden voor het ontwerp van het formulier. Eén daarvan is welke schaal gebruikt wordt en of er (en welke) wegingsfactoren gebruikt worden.

	Gewicht in %		Oordeel		Toelichting
<b>Resultaten of resultaatgebieden</b>		<b>Behoeft verbetering</b>	<b>Voldoet</b>	<b>Uitstekend</b>	
1	30%		x		.....
2	50%			x	.....
3	10%		x		
4	10%	x			
<b>Eindoordeel</b>					

**Figuur 11 Voorbeeld van beoordelingsformulier**

Naast resultaatafspraken kan er ook beoordeeld worden op resultaatcriteria die per functie of per persoon zijn vastgesteld. Voorbeelden van dit soort criteria zijn:

- De kwaliteit van dienstverlening aan afdeling X
- De mate waarin is bijgedragen aan het ontwerpen van product X



- De kwaliteit van het personeel dat aangetrokken is in de door de medewerker geleide wervingsprocedure

Tijdens het beoordelingsgesprek zijn er allerlei valkuilen te benoemen. Voor gesprekstechnieken en het vermijden van deze valkuilen verwijzen we naar de relevante literatuur zoals Broek, Giessen, & Oers- van Dorst (2000) of Gramsbergen-Hoogland & Molen (2008). Eén tip willen we hier alvast meegeven: houd het gesprek positief en opbouwend. Het is voor zowel leidinggevende als medewerker niet motiverend om het gesprek met een 'kater' te verlaten. Er zijn allerlei technieken om dit te bereiken, bijvoorbeeld door altijd met een positief punt te beginnen en te eindigen. Men moet zich vooral richten op de goede punten en de punten waar veel potentieel voor verbetering ligt. Dit laatste voelt een medewerker zelf ook aan. Het kan motiverend werken om te laten zien dat hij of zij nog beter kan presteren door die punten te verbeteren.

### 5.1.2 360 graden feedback

Gewoonlijk is tijdens een beoordelingsgesprek alleen de leidinggevende en medewerker aanwezig. Om de beoordeling in een breder perspectief te plaatsen kan er gewerkt worden met een methode van 180 of 360 graden feedback. Hierbij geven directe collega's, leidinggevende en/of ondergeschikten elkaar en zichzelf een beoordeling. Ook klanten waarmee nauw is samengewerkt kunnen betrokken worden in het geven van feedback. Een dergelijke feedbackronde kan zowel schriftelijk als mondeling plaatsvinden.

Ook hier is van belang dat van tevoren goed bepaald wordt op welke criteria beoordeeld wordt. Bij deze feedback methode kan meer van de context van resultaten worden meegenomen. Hoe is bijvoorbeeld de samenwerking binnen een team verlopen? Er zullen dus naast resultaatcriteria ook gedragscriteria opgenomen kunnen worden. Gezamenlijk geven deze criteria een beter beeld van hoe iemand *functioneert*. Het is aan te raden om deelnemers de kans te geven de 360 graden beoordeling voor te bereiden. Dit betekent dat zij weten wat het doel is van de beoordeling, op de hoogte zijn van de criteria en weten wat er met de informatie zal gebeuren (bijvoorbeeld input voor een formele beoordeling). Eventueel kan ter voorbereiding een formulier of apart instrument ingevuld worden. Daarnaast is vertrouwelijkheid binnen de groep van deelnemers een voorwaarde om het proces goed te laten verlopen.

Een valkuil in 360 graden beoordelingen is dat deelnemers belangen hebben bij een negatieve en/of positieve beoordeling van iemand anders. Dit kan ook spelen wanneer men elkaar goed mag of juist niet. Voorzichtigheid is dus geboden wanneer er beloning aan deze manier van beoordelen gekoppeld is. Een methode waarbij men anoniem feedback kan geven of de combinatie met andere methoden zijn dan middelen om objectiviteit te vergroten.



## 5.2 Management by Objectives

Bij Management by Objectives worden doelen in het werk top-down opgelegd, waarbij een strikte doorvertaling plaatsvindt vanaf het niveau van de totale organisatie. De doelen bestaan uit een bepaalde prestatie die binnen een bepaalde tijdsspanne gerealiseerd moeten zijn. Bij periodieke metingen wordt vastgesteld of de afdeling, het team of de individuele medewerker aan de eisen voldoet. Om het meten mogelijk te maken worden prestaties vergeleken met collega's, normen of andere benchmark methoden (Caluwé & Vermaak, 2006, pp. 295-297). Voordeel van deze methode is dat het duidelijkheid schept over wat de verwachtingen zijn en dat de prestaties relatief goed te waarborgen zijn.

Deze methode was in de jaren '60, '70 en '80 van de vorige eeuw erg populair, maar heeft ook veel kritiek ontvangen. Het is erg bureaucratisch en kan leiden tot een afvinkcultuur (Bijl & Kweekel, 2012). De nadruk ligt erg op prestaties; leren, ontwikkelen, innovatie en dergelijke komen nauwelijks aan bod. Leidinggevendend focussen zich erg op het systeem in plaats van de zaken waar het *echt* om draait. Daarnaast is het erg tijdrovend om doelen te stellen op elk niveau van de organisatie. In de huidige tijd waarin organisaties dynamischer zijn is dit systeem dan snel te log. Ook is er steeds meer geloof gekomen in bottom-up i.p.v. top-down benaderingen. Het denken en doen dat bij Taylor strikt gescheiden moest blijven, wordt tegenwoordig weer meer gemengd. Er wordt meer uiteengegaan van de kracht van mensen. Een hoger opleidingsniveau binnen de beroepsbevolking zorgt ervoor dat dit ook kan.

## 5.3 Personal Commitment Statement

Een bottom-up variant van MBO is het Personal Commitment Statement (PCS). Een PCS wordt vastgesteld door onderhandeling tussen leidinggevende en medewerker. Beide hebben belangen op het gebied van prestaties, maar ook opleiding, nevenactiviteiten, productontwikkeling, samenwerking met anderen en dergelijke. Er komen naast resultaatafspraken (output) dus ook afspraken over input en throughput aan bod. In een onderhandeling worden afspraken gemaakt voor een tijdspanne van 6 maanden tot 1 jaar, met een win-win situatie als ideaal gevolg.

De medewerker bereidt een concept-document voor dat wordt besproken tijdens een gesprek met de leidinggevende (Caluwé & Vermaak, 2006, pp. 293-294). Ook hier geldt: hoe concreter de afspraken, hoe beter het PCS. Voor wat betreft de resultaten kan dit betekenen: het aantal publicaties met peerreview of de hoeveelheid omzet in euro's. De doelen moeten haalbaar maar uitdagend zijn (Weggeman, 2007). In de PCS wordt een naast afspraken voor de korte termijn ook een collectieve ambitie voor de lange termijn uitgesproken en vastgelegd (doelen veraf). Wanneer de PCS een groepsdoel is, noemen we het Team Commitment Statement (TCS). *Hoe* de medewerker de afgesproken PCS gaat realiseren is zijn eigen verantwoordelijkheid (of die van het zelfsturende team). Na afloop van de periode worden de resultaten geëvalueerd.



## 5.4 Balanced Score Card

De Balanced Score Card (BSC) is een methode om de prestaties van een organisatie of organisatieonderdeel te meten. Er worden vier dimensies meegenomen:

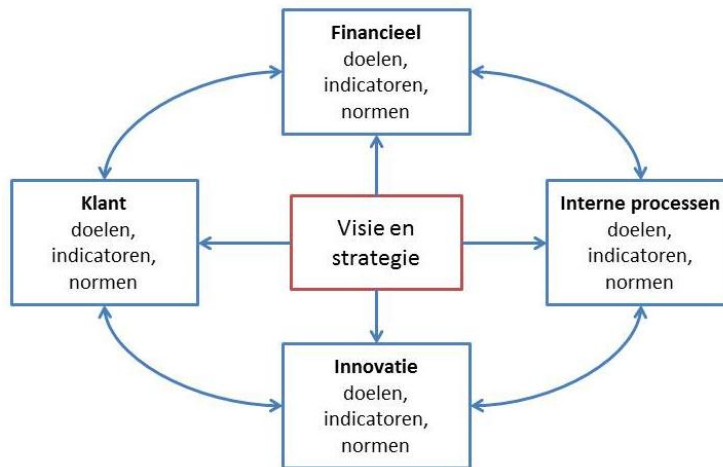
- **Financiën** (beurskoers, aandeelhouderswaarde): hoe doen we het bij de aandeelhouders?
- **Afnemers & markten** (klanttevredenheid, marktaandeel, groei van omzet): hoe doen we het bij onze klanten?
- **Interne processen** (doorlooptijden, kwaliteit): waar moeten we in excelleren?
- **Innovatie** (nieuwe technieken/ producten): hoe kunnen we continue verbeteren en waarde creëren?

Het gebruik van de BSC omvat de volgende stappen (Kaplan & Norton, 1996):

1. Het vertalen van de strategie in concrete, samenhangende operationele doelstellingen. Wat willen we bereiken en wat zijn de belangrijkste speerpunten om dit te bereiken?
2. Aan deze doelen worden bijbehorende prestatie-indicatoren gekoppeld. Deze geven aan hoe de indicatoren (in welke eenheid) worden gemeten. De BSC kan gevuld worden circa 15 tot 20 indicatoren.
3. Voor iedere prestatie-indicator wordt een prestatienorm (target/streefwaarde) vastgesteld. De werking hiervan moet regelmatig, bijvoorbeeld ieder kwartaal, beoordeeld worden.
4. De gerealiseerde prestaties van de prestatie-indicatoren worden gemeten en vergeleken met de vastgestelde prestatienormen.

De BSC balanceert financiële en niet-financiële indicatoren. De verschillende dimensies beïnvloeden elkaar. Om bijvoorbeeld een korte levertijd te kunnen bieden aan klanten zullen de interne processen op orde moeten zijn. De uitdaging is om dit soort relaties in kaart te brengen en op een juiste manier te meten aan de hand van kritische-succesfactoren. De BSC houdt korte- en lange termijn doelen in balans. De korte termijn doelen moeten in lijn zijn met de strategische lange termijn doelen. Daarnaast vertaald het de visie (doel veraf) naar concrete doelen voor individuele medewerkers. Bijvoorbeeld in de vorm van een 'personal scorecard' waarop de doelen van de organisatie en de SBU/afdeling vermeld staan, alsmede team/individuele doelstellingen en initiatieven.





**Figuur 12** Schematische weergave van BSC

#### Voordelen

- Prestaties vanuit meerdere invalshoeken en vanuit een oorzaak-gevolg relatie
- Houvast/ duidelijkheid voor medewerkers
- Er kan een balans zichtbaar worden of ontstaan tussen het collectieve belang (vestiging, afdeling, team) en de individuele verantwoordelijkheid of bijdrage.

#### Nadelen

- In de praktijk blijkt het vaak moeilijk om prestatie-indicatoren en prestatienormen te kiezen en formuleren, die voldoende te beïnvloeden zijn door de betrokken groepen werknemers (afdelingen, teams).
- De koppeling tussen doelen hoger en lager in de organisatie is soms lastig
- Er moet veel 'gemeten' worden

## 5.5 ProMES

ProMES staat voor Productivity Measurement and Enhancement en is een methode die gebruikt wordt voor (zelfsturende) teams. Zoals de naam al aangeeft is het doel het meten en verbeteren van de productiviteit in teams. Deze methode is gericht op bottom-up ontwikkeling. De hoofdstappen in het ontwikkelen van het ProMES instrument zijn:

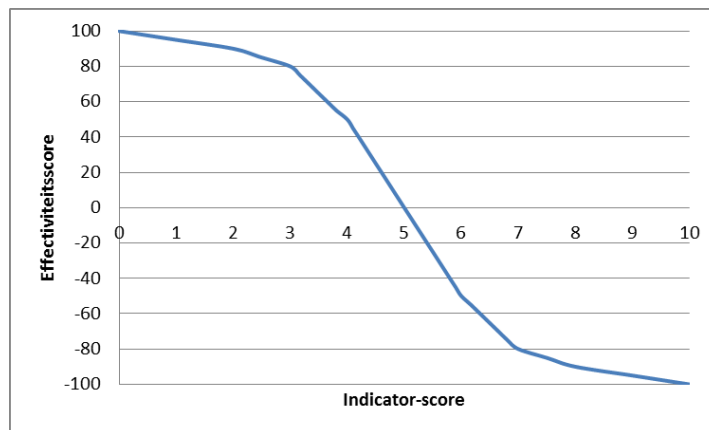
1. Bepaling van prestatie-indicatoren
2. Opstellen van contingenties (prestatiecurven)
3. Data verzamelen als input voor de indicatoren
4. Feedback (bijeenkomst)

De eerste stap is het vormen van een 'design team', samengesteld met medewerkers van het team dat ProMes gaat gebruiken en diegene uit de organisatie die het gaan gebruiken als feedbacksysteem (Pritchard, Harrell, DiazGranados, & Guzman, 2008). Bepaling van de doelen en indicatoren van het team volgt hierna. Dit gebeurt op basis van discussie en uiteindelijke consensus over werkzaamheden en taken die uitgevoerd worden door het team.





Hierna ontwerpt het 'design team' contingenties. Dit zijn schema's die bepaalde relaties met betrekking op productiviteit zichtbaar maken. Op de verticale as staat de effectiviteitscore; op de horizontale as een indicator. Een team vraagt zich af op welk moment het meest en het minst effectief gewerkt wordt. Dit kan gemeten worden aan de hand van bijvoorbeeld bezetting van ziekenhuisbedden, aantal defecten in machines enzovoort. De effectiviteitscores liggen tussen de -100 en 100. De belangrijkste referentiepunten zijn de twee uiterste scores (-100 en 100) en de 0 – score. Deze scores moeten uiteraard wel realistisch zijn in relatie tot de prestaties. Ook voor de tussengelegen waarde wordt een score bepaald. Dit alles gebeurt door middel van discussie met consensus als uitkomst, het liefst onder leiding van een facilitator. Hieruit volgt een rechte lijn of curve. Een voorbeeld is weergegeven in onderstaande afbeelding.



**Figuur 13 Contingentie/ prestatiewaarderings curve**

Bij het maken van het schema kan gespeeld worden met de 'range'. In bovenstaand voorbeeld loopt deze van -100 tot 100. Echter kan deze ook ingeperkt worden, waardoor de scores ook een lager gewicht krijgen ten opzichte van andere indicatoren. Daarnaast is ook het verloop van een curve belangrijk. De richtingscoëfficiënt bepaalt hoe 'belangrijk' het verbeteren van prestaties is. Bij een steile lijn wordt een vergroting van de prestaties zwaar 'beloond'. Nadat alle contingenties zijn gemaakt worden deze nog in zijn geheel geëvalueerd.

Het instrument wordt ingezet om regelmatig, maandelijks of per kwartaal, feedback te genereren voor medewerkers en management. In feedback bijeenkomsten kan de mogelijkheden tot verbetering bespreken.

#### Voordelen

- Systematische en nauwkeurige feedback over prestaties
- Bottom-up, meer draagvlak voor methodiek en indicatoren
- Insteek van leren en verbeteren (d.m.v. optimaliseren randvoorwaarden) door feedback

#### Nadelen

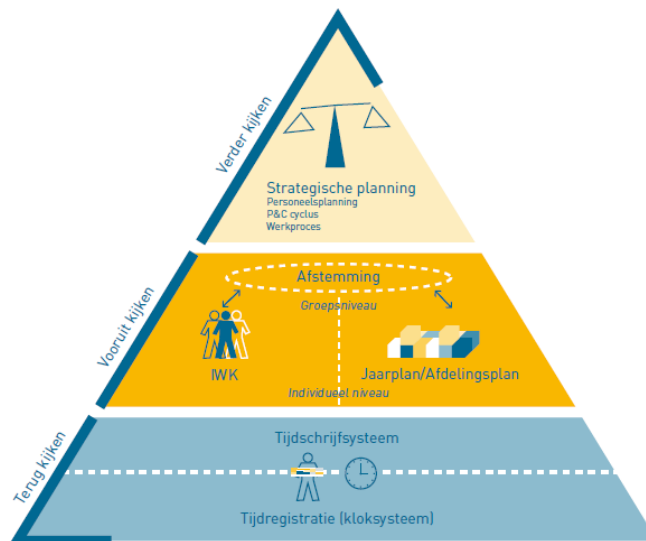
- Vrij uitgebreid systeem; er moet veel 'gemeten' worden
- Sommige taken zijn moeilijk te kwantificeren



- Voor iedere functie(groep) moeten indicatoren opnieuw vastgesteld worden
- Niet kosten-efficiënt bij veel wisselende werkzaamheden

## 5.6 Individuele Werk Kaart

De Individuele Werkkaart (IWK) is een methode gericht op het plannen van werk in de tijd. Daarbij worden indirect ook doelen gesteld met betrekking tot resultaten, al zal een deel van de afspraken over throughput gaan. Het instrument is ontwikkeld binnen gemeenten. Echter is deze ook te gebruiken in andere sectoren. Het model is ontworpen om geïntegreerd te worden in de bestaande systematiek voor personeelsplanning. Onderstaande figuur geeft hier een weergave van.



**Figuur 14 Plaats van IWK in personeelsplanning Bron: (Franck, Leede, Brugman, & Oden , 2007, p. 14)**

De werking van de IWK is als volgt. De medewerker vult de IWK in, waarbij op weekniveau een planning van de beschikbare uren wordt gemaakt. De IWK biedt een mogelijkheid om de netto-uren te berekenen (excl. vrije dagen e.d.). Per kwartaal of per jaar, afhankelijk van de afspraken, overleggen de medewerker de leidinggevende over de planning van de uren. Samen stellen zij het werkrooster vast. In principe beslist de leidinggevende hoe de arbeidsuren optimaal worden ingezet (Franck, Leede, Brugman, & Oden , 2007, p. 17).

De IWK vraagt een cultuuromslag. Er wordt niet meer gedacht in verlofuren, maar uitgegaan van werkuren. Daar wordt de planning op afgestemd. Het systeem biedt voordelen voor medewerker en organisatie. De eerste heeft meer vrijheid en flexibiliteit in werkuren, terwijl de organisatie pieken en dalen in werkaanbod kan voorspellen en daarop kan anticiperen. De randvoorwaarden van het systeem kunnen door de organisatie kunnen vastgesteld. Bepaalde spelregels zijn nodig om het systeem



goed te laten werken. Het nadenken over deze regels is al een opbrengst op zich, het doorbreekt vastgeroeste denkbeelden.

#### Voordelen

- Mogelijkheid om te koppelen aan resultaatafspraken
- Voordelen voor medewerker (flexibiliteit, werk-privé balans) *en* werkgever (afstemming werkaanbod en arbeid)
- Koppeling met personeelsplanning op andere niveau's (strategisch, tijdregistratie); mogelijke koppeling van systemen
- Direct beschikbaar, (positieve) praktijkervaring in gemeenten en opgenomen in uitgangspunten cao

#### Nadelen

- Meer gericht op tijd (input) dan op prestaties (output)

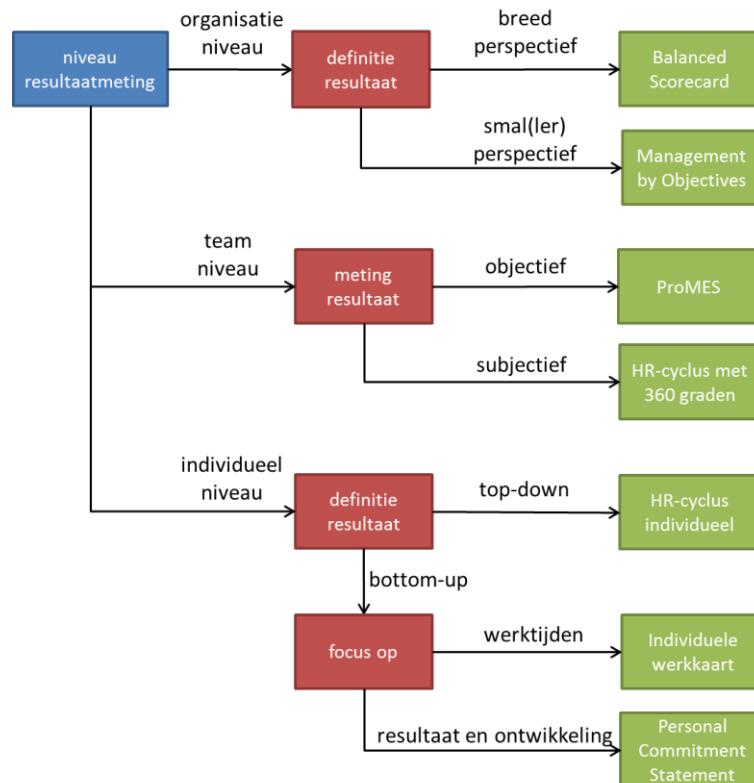
## 6 Wanneer welke methode resultaatsturing?

Resultaatsturing in organisaties is een lastige opgave. Voor de inrichting van een systeem moeten veel afwegingen en keuzes gemaakt worden. Een eerste keuze is het niveau waarop beoordeeld zal gaan worden. Door taakafhankelijkheid en externe omstandigheden is het vaak lastig de verantwoordelijkheid voor een bepaald resultaat geheel aan één iemand toe te schrijven. Echter heeft beoordeling op team of afdelingsniveau ook niet altijd eerlijk; de bijdrage kan per medewerker verschillen.

Een volgende keuze zijn de indicatoren waarop gemeten wordt. Ook hier bevindt zich een spanningsveld. Hoe meer volledigheid men wil in het meten van resultaten hoe meer data verzameld moet worden, hoe bureaucratischer het systeem wordt. Daarbij komt dat de *manier* waarop iemand zijn werk doet vaak ook belangrijk is; alleen resultaat dekt niet de gehele lading. Collegialiteit is typisch een gedraging die lastig objectief te meten is. Toch kan het sturen op resultaat een waardevolle toevoeging zijn voor organisaties. Het helpt medewerkers focus aan te brengen in hun werk en het helpt het management hun doelen te behalen door de objectieve bijdrage van hun medewerkers te objectiveren.

Het belangrijkste is een methode te kiezen die past bij de organisatie en het doel dat resultaatsturing binnen de organisatie dient. Om de keuze voor een methode gemakkelijker te maken is onderstaand stroomschema toegevoegd. De eigenschappen van de methoden zijn weliswaar stereotyperingen, maar geven een voldoende overzicht van bovenstaande methoden van resultaatsturing.





**Figuur 15 Stroomschema methodieken resultaatsturing**

Naast de keuze en ontwerp van een methodiek heeft ook het proces hiertoe te komen een niet te onderschatten invloed op het succes. Door het betrekken van relevante partijen kan al in een vroeg stadium gewerkt worden aan draagvlak binnen de organisatie. Dit kan de latere invoering van resultaatsturing vergemakkelijken.

## 7 Invoeren van resultaatsturing

De implementatie van een instrument is een veranderproces te noemen. Het voert voor dit document te ver om hier diep op in te gaan. Feit is dat er veel bij komt kijken, zeker wanneer het resultaatsturing betreft. Het sturen op resultaat raakt namelijk veel aspecten van de organisatie.

Het begint met een diagnose (Caluwé & Vermaak, 2006). Hierin wordt het probleem dat er is kritisch bekeken. Het invoeren van resultaatsturing is een mogelijke oplossing voor dit probleem. Echter moet niet direct vanuit de oplossing gedacht worden maar vanuit (de kern) van het vraagstuk zelf. Het is aan te raden een werkgroep met verschillende partijen uit de organisatie te betrekken bij ontwerp en besluitvorming. Temeer omdat op centraal niveau de vakbond en/of ondernemingsraad algemeen geldende (raam)afspraken maakt met de werkgever over de hoofdlijnen en randvoorwaarden van het beoordelingssysteem. De WOR verplicht de werkgever hiertoe (Adviesgroep van FNV Bondgenoten, 2010).



Het ontwerp van een systeem voor resultaatsturing begint bij de vraag waarom een organisatie dit wil. Gaat het om inzicht te krijgen in de prestaties, om prestaties te verbeteren of om medewerkers bewust te maken van hun bijdrage aan de organisatie? Het invoeren van resultaatsturing geeft een signaal af naar medewerkers. Dit signaal moet op de juiste manier gebruikt worden. Iedere organisatie heeft eigen karakteristieken die ervoor zorgen dat de ene methode beter past dan een andere. Het kan ook zo zijn dat sturen op resultaat helemaal niet gewenst is; dat sturen of input of throughput beter passend is. Tenslotte gaat het om de vraag wie in de organisatie meegenomen wordt in het systeem van resultaatsturing. Zijn dit de medewerkers uit het primaire proces of ook managers en staf? Iedere doelgroep kent aparte kenmerken voor resultaatsturing en wellicht zijn de doelen dan ook verschillend.

Om de kwaliteit van resultaatsturing te waarborgen is het goed om een methode te kiezen en beleid te formuleren. Een formalisering en systematisering moet echter niet doorslaan in ongewenste bureaucratie. Het systeem moet begrijpelijk en beheersbaar blijven, en daarom moet het in de kern (vrij) eenvoudig blijven. Een te strak systeem werkt verstarrend en leidt tot een procedure die men doorloopt 'omdat het moet'. Laat voldoende ruimte over voor de professionaliteit van medewerkers en leidinggevendenden. Zij kunnen de methode aanpassen voor hun specifieke context.

Na het ontwerp wordt een veranderstrategie en interventieplan opgesteld. Hoe wordt de verandering aangepakt? Welke stappen worden genomen om iedereen mee te krijgen? Bij resultaatsturing zijn leidinggevendenden een belangrijke actor. Zij moeten het beleid uit gaan voeren. Daarvoor moeten ze de kennis en vaardigheden, maar ook de wil hebben. De daadwerkelijke interventies voor deze doelgroep moeten hierop gericht zijn. Voorbeelden van mogelijke interventies zijn coaching en intervisie. Ook is het belangrijk om goed te communiceren over het systeem en het gebruik ervan.

Voor het proces van het invoeren van resultaatsturing zijn de volgende algemene stappen te geven (gebaseerd op Broek, Giessen, & Oers- van Dorst, 2000, pp. 148-155):

1. Voorbereiding en ontwikkeling
  - a. Instellen van een werkgroep
  - b. Vaststellen van de doeleinden die men met het systeem wil bereiken
  - c. Ontwikkeling van het systeem en de bijbehorende spelregels
  - d. Opstellen implementatieplan
2. Besluitvorming
  - a. Voorleggen aan OR, leidinggevendenden en sleutelfiguren
  - b. Instemming van de ondernemingsraad
  - c. Vaststellen van de regeling door de directie
3. Implementatie
  - a. Trainen van de top
  - b. Communicatie richting medewerkers en leidinggevendenden
  - c. Trainen van leidinggevendenden
4. Evalueren



## 8 Bibliografie

- Adviesgroep van FNV Bondgenoten. (2010). *Hoe beoordeel je een beoordelingssysteem? – een brochure over de ins en outs van beoordeling* –. Amsterdam: Stichting FNV pers.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld; Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV .
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328.
- Bijl, D., & Kweekel, W. (2012). *Resultaatgericht Organiseren*. Zeewolde: PAR CC.
- Bröcker, T., & Van den Broek, L. (2009). *Sturen op resultaten en ontwikkeling; Voor leidinggevendenden die (gaan) werken met de Performance Management Cyclus*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Broek, L. v., Giessen, R. v., & Oers- van Dorst, A. v. (2000). *Performance management; Alles over beoordelen, competenties, functioneringsgesprekken, belonen en 360-feedback*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Caluwé, L. d., & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen; Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York : Basic Books.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Managment* . New York : Wiley .
- Foot, M., & Hook, C. (2008). *Introducing Human Resource Management* (Fifth Edition ed.). Edingburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Franck, E., Leede, J. d., Brugman, T., & Oden , M. (2007). *Goed gepland; De Individuele Werkkaart*. Den Haag: A + O fonds Gemeenten.
- Gramsbergen-Hoogland, Y., & Molen, H. v. (2008). *Gesprekken in organisaties*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgervers.
- Hartog, D. D., Boselie, J., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 556-569.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System . *Harvard Business Review*, 1-13.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement* . Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff bv.



- Mabey, C., & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2007). *Human Resource Management: Essential perspectives* (4th Edition ed.). Mason, OH: Thomson.
- Merchant, K., & Stede, W. V. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Pritchard, R. D., Harrell, M. M., DiazGranados, D., & Guzman, M. J. (2008). The Productivity Measurement and Enhancement System: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 540-567.
- Pruyn, A., & Wilke, H. (2001). *Sociale psychologie voor managers*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Twisk, T., Boonstra, J., Kas, E., Putten, M. v., & Brunschot, A. v. (2005). *Prestatiebeloning in de publieke sector*. Utrecht : Berenschot.
- Van Dale . (2009). *Van Dale Elektronische Grote Woordenboeken* .
- Verburg, R., & Hartog, D. d. (2008). *De kern van HRM*. Amsterdam: Uitgeverij SWP .
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.

