

Elly Ploumen (Achmea) over TOP-programma

# “Prestatievermogen, leervermogen en werkplezier vergroten”



Sinds 2019 hanteert Achmea een nieuwe manier van performancemanagement. De traditionele beoordelings- en beloningsstructuur is passé, in het TOP-programma staan talent, ontwikkelen en presteren centraal. “Als verzekeraar wil je risico’s vermijden, maar dat juist wij het vertrouwde systeem durfden los te laten, vind ik mooi”, zegt Elly Ploumen, Group HR-director bij Achmea. ✎ Martin Veldhuizen

“De wereld om ons heen verandert snel”, zegt Elly Ploumen in de Malala-zaal – vernoemd naar de Pakistaanse kinderrechtenactiviste Malala Yousafzai – van het Achmea Congrescentrum in Zeist. “Daardoor verandert ons werk ook. In 2017 merkten wij dat de beoordelings- en beloningsstructuur die wij hanteerden niet meer werkte. In die methodiek maakten medewerkers met hun leidinggevende in het begin van het jaar afspraken, werd er halverwege het jaar geëvalueerd en volgde er aan het eind van het jaar een beoordeling. Maar wij hadden toen al agile-teams, die kortcyclisch vernieuwingen opleverden. De afspraken die de medewerkers aan het begin van het jaar hadden gemaakt, waren na een paar maanden vaak achterhaald.”

#### Frustraties

Er was nog een tweede argument om de bestaande structuur ter discussie te stellen, zegt Ploumen. “Uit onderzoek blijkt dat 70% van de mensen vindt dat hij het in vergelijking met anderen beter doet, terwijl 70% van de medewerkers een normaal/goed beoordeling krijgt. Dat leidt per definitie tot ontevredenheid bij een groot aantal mensen en ook bij ons leverden de beoordelingsgesprekken die leidinggevend met hun medewerkers aan het eind van het jaar voerden vaak frustraties op. De koppeling van de salarisverhoging aan de beoordeling versterkte de focus op de score, waardoor veel medewerkers alleen de beoordelingscore zelf onthielden en niet het gevoerde gesprek daarover.”

En dus ging Ploumen met haar HR-collega’s op zoek naar een alternatief. Eentje waarbij niet alleen het gesprek met medewerkers over hun ontwikkeling en prestaties werd losgekoppeld van de beloning, maar die ook paste bij de voortdurende veranderingen in het werk. “Als bedrijf moet je zo georganiseerd zijn, dat je je daaraan kunt aanpassen”, legt Ploumen uit. “Je hebt dus medewerkers nodig met een groot aanpassingsvermogen. De één pakt veranderingen sneller en makkelijker op dan de ander, maar dat iedereen zich kan aanpassen, hebben we de afgelopen maanden aan den lijve ondervonden. Half maart besloten wij van de ene op de andere dag dat iedereen vanwege corona moest thuiswerken. Dat is echt geweldig gegaan.”

#### TOP

Sinds 2017 werden er een aantal pilots in verschillende teams gehouden, waarbij de ondernemingsraad van Achmea een belangrijke rol speelde en ook de vakbonden betrokken waren. Begin 2019 werd TOP, dat staat voor Talent, Ontwikkelen en Presteren, ingevoerd. Ploumen: “Met het programma willen wij het prestatievermogen, het leervermogen en het werkplezier vergroten. Binnen die drie doelstellingen hebben we zes kaders geformuleerd, die als rode draad zijn ontstaan uit de pilots. Ieder team mocht zelf invullen hoe ze die doelen gingen bereiken, passend bij de kaders én hun eigen ontwikkeling. Maar het mocht niet op de lange baan geschoven worden. TOP is niet vrijblijvend.”

#### De zes kaders zijn:

1. TOP is een kortcyclische dialoog tussen alle betrokken partijen
2. Eigen regie bij de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen en het proces
3. Minimaal één keer per jaar een reflectiegesprek over ontwikkeling en prestaties
4. We kijken vooruit en focussen ons op talent in plaats van tekortkomingen
5. De vorm van feedback geven en ontvangen wordt door elk team passend ingevuld
6. De leidinggevende heeft een coachende rol

Ploumen licht de kaders graag toe. “Wij vinden eigen regie en zelfreflectie bij medewerkers erg belangrijk. De leidinggevende geeft de richting aan, waarna de individuele medewerker met zijn collega’s en zijn leidinggevende in gesprek gaat over z’n persoonlijke bijdrage aan de doelstellingen. Die gesprekken vinden meermaals per jaar plaats, in de agile-teams die met sprints werken zelfs bijna iedere zes weken. Via zelfreflectie geeft de medewerker aan wat hij heeft bereikt en geleerd en daar heeft hij het vervolgens weer met zijn leidinggevende over. Diens rol is in het TOP-programma veel meer coachend dan sturend.”

#### Talent en feedback

“Wij hanteren het uitgangspunt dat ieder mens talent heeft en focussen ons op iemands kwaliteiten”, vervolgt Ploumen. “We verwachten dat onze medewerkers weten waar hun talent



ligt en dat ze dat talent verder willen ontwikkelen door opleidingen te volgen, nieuwe dingen en vaardigheden uit te proberen, hun vak bij te houden en van elkaars ervaringen te leren.”

Daarnaast is feedback geven en ontvangen binnen het TOP-programma essentieel. “De vorm waarin dat gebeurt, daar zijn de teams vrij in. Wij horen zeer positieve geluiden uit onze organisatie. Omdat er niet langer salarisconsequenties aan vastzitten, is de lading van de feedback weg. Daardoor wordt meer en waardevollere feedback gegeven dan voorheen.”

Het geven van feedback ging de afgelopen maanden, ondanks gedwongen thuiswerken, gewoon door, vertelt Ploumen. “Ik dacht altijd dat voor het geven van feedback een persoonlijke ontmoeting noodzakelijk was, maar het blijkt ook prima via een beeldverbinding te kunnen. Zelf heb ik veel wandelbilla's gehouden met mijn collega's. Dat gaat zo goed, dat ik ermee doorga als we straks weer naar kantoor kunnen.”

## DOEN!

Met de campagne DOEN! ondersteunt Achmea via allerlei hulpmiddelen haar medewerkers zich de nieuwe manier van leren, presteren en waarderen eigen te maken. Voor leidinggevendenden zijn er

twee verplichte trainingen: de leidinggevende als individuele coach en de leidinggevende als teamcoach. Daarnaast kan iedereen gebruik maken van allerlei trainingen, workshops en korte interventies, worden ervaringen via het intranet gedeeld en helpen eigen ambassadeurs met het geven van feedback. “Begin dit jaar hadden 3000 medewerkers zich opgegeven voor DOEN!, daarvan is een groot deel ook ambassadeur”, zegt Ploumen trots.

## Motivatie

Dat de reflectiegesprekken losstaan van de beoordeling, stemt Ploumen zeer tevreden. “Onderzoek leert dat extra belonen niet leidt tot extra motivatie. Het klassieke beoordelingsgesprek werkte niet motiverend, daar was iedereen wel klaar mee. Maar ermee stoppen was ook best spannend. Als verzekeraar wil je risico's vermijden, maar dat juist wij het vertrouwde systeem durfden los te laten, vind ik mooi.”

Achmea werkt tegenwoordig met vaste salaris-groei stappen, alleen bij uitzonderlijke prestaties volgt er een gratificatie. “We hebben een goed pakket aan arbeidsvoorwaarden met een fatsoenlijke beloning”, vindt Ploumen. “Waardering en erkenning krijgen medewerkers die iets bijzonders hebben gepresteerd op andere manieren. Een

compliment of een presentatie geven op een congres zijn bijvoorbeeld manieren om die erkenning te geven. Verder werken sommige teams met een topper van de week en worden positieve klantreacties op ons intranet geplaatst.”

## Favoriete werkgever

Achmea werd in 2019 bij het Intermediair Imago-Onderzoek onder Nederlandse hoogopgeleiden uitgeroepen tot favoriete werkgever in de verzekeringssector. Of het TOP-programma invloed heeft gehad op deze uitslag, weet Ploumen niet. Wel is ze ervan overtuigd dat TOP perfect past bij het werkgeverschap van de verzekeraar. “Wij zijn geen hiërarchische organisatie, maar geloven in coachend leiderschap, waarbij de mens centraal staat.”

De eerste resultaten van het TOP-programma bevestigen de vorig jaar gemaakte keuze. “De frustratie rond de beoordelingsgesprekken is weg. Vorig jaar groeiden de medewerkers voor het eerst automatisch door in hun schaal, dat is geruisloos gegaan. En in de betrokkenheidsonderzoeken die wij iedere drie maanden onder medewerkers houden zijn de scores op prestatievermogen, het leervermogen en het werkplezier sinds begin 2019 aan het stijgen.” <

“Wij hanteren het uitgangspunt dat ieder mens talent heeft en focussen ons op iemands kwaliteiten”



## De tien TOP-tips van Achmea:

1. Durf te experimenteren met kleinschalige pilots
2. Doe het samen: betrek iedereen bij de verandering
3. Neem de tijd om uw manier van leren, presteren en waarderen te veranderen
4. Train leidinggevendenden in het coachen van teams en individuen
5. Maak het leren, presteren en waarderen van elkaar een doorlopend proces
6. Leer medewerkers om feedback te vragen
7. Focus op de talenten en sterke punten van al uw medewerkers
8. Laat beoordelingscores los
9. Trek beoordelen en belonen uit elkaar
10. Prikkel en ondersteun medewerkers met praktische instrumenten