



TEN GELEIDE

Er verandert veel in ons bedrijf. We passen onze manier van werken aan en ook onze bedrijfs-cultuur krijgt andere contouren. Eén van de meest concrete manieren waarop je dit ziet, is door de introductie van ons nieuwe begeleidings- en beoordelingssysteem, het Performance Management systeem (PM-systeem). Met de introductie van het PM-systeem volgen we de weg die we twee jaar geleden als bedrijf zijn ingeslagen. We spelen in op een markt waarin klanten vragen om resultaten. Om de resultaatgerichtheid van de organisatie te vergroten, was een herziening van

het CD-systeem nodig. In het PM-systeem staat het behalen van resultaten centraal. Competenties zijn een middel om deze resultaten te behalen.

Het CD-systeem was overigens een uitstekend systeem, waarmee we in de markt voorop liepen met het begeleiden en beoordelen van medewerkers. Maar de huidige markt vraagt om een andere manier van werken. Het nieuwe PM-systeem past daarom beter binnen de strategie van IT Management en beantwoordt aan de nieuwe kernwaarden van PinkRoccade: **betrouwbaar, daadkrachtig en scherpzinnig**. Betrouwbaar, omdat we dankzij het nieuwe systeem realiseren wat we aan klanten beloven. Daadkrachtig, omdat het systeem primair gericht is op het behalen van resultaten en dat vereist een daadkrachtige werkwijze. Ook associeer ik scherpzinnigheid met het PM-systeem, omdat het lenig is in de toepassing en daardoor beter kan inspelen op uiteenlopende werksituaties waarmee medewerkers in aanraking komen. Maar het is belangrijk om 'lenig' op de juiste manier te interpreteren. Het PM-systeem gaat niet uit van een 'laissez faire' begeleiding. Leidinggevendens zullen scherp letten op afgesproken resultaten. Het systeem biedt veel zelfstandigheid aan medewerkers: hoe je je resultaten behaalt is in dit systeem niet het belangrijkste, dat je je resultaten behaalt wel.

Naast een hogere mate van zelfstandigheid biedt het PM-systeem nog een aantal voordelen.

Vroeger werden medewerkers nog wel eens afgerekend op zaken die weliswaar invloed hadden op hun competenties, maar niet direct op de resultaten van hun werkzaamheden. Dat is nu anders. Verder biedt het PM-systeem goede doorgroeimogelijkheden, omdat het de ontwikkeling van medewerkers afstemt op de wens van de klant. De technische doorgroeimogelijkheden komen beter aan bod, evenals de groeimogelijkheden voor stafmedewerkers.

Hoe het Performance Management systeem er precies uitziet, lees je in de PM-systeem toolkit, bestaande uit een handleiding met daarin een Quick Reference Card. In deze speciale editie van Proksi informeren we je over de achtergronden van het nieuwe systeem en laten we zien hoe het in de praktijk werkt. We volgen twee fictieve collega's tijdens hun PM-cyclus. Maar let op: de geschetste situaties zijn cases die slechts als voorbeelden dienen. In elke individuele situatie zullen afspraken, projectsituaties en het uiteindelijke beoordelingsgesprek verschillend uitvallen.

Tot slot: ik ben erg trots op het nieuwe systeem. Ik ken geen commercieel bedrijf dat zoveel tijd steekt in de ontwikkeling van medewerkers. Het systeem geeft ons een voorsprong op de concurrentie. Ook al verlenen andere ICT-bedrijven vergelijkbare diensten, wij doen het dankzij dit systeem net even beter.

Alexander van der Hooft



foto Sjaak Ramakers



De totstandkoming van het PM-systeem

Zakelijkheid krijgt de overhand

Het begin?

'Onze eerste bijeenkomst was op 13 september 2001. Het begon met een brainstormsessie. Ons belangrijkste uitgangspunt was dat er meer moest worden beoordeeld op resultaat. Het bestaande CD-systeem was toegespitst op de ontwikkeling en groei van medewerkers, terwijl het uiteindelijk gaat om de resultaten. Daar vraagt de klant tegenwoordig om. Verder keken we naar de scheiding tussen kantoor- en veldmedewerkers, die in het beoordelingssysteem zou bestaan. Veel medewerkers hadden het idee dat het systeem erg op veldmedewerkers was toegespitst.'

Invloed van medewerkers?

'We betrokken medewerkers erbij door ze een vragenlijst voor te leggen. Er is een steekproef geweest. Van de tweehonderd mensen die we mailden, reageerden er slechts twintig. Ja, dat vond ik weinig. Waaraan dat ligt? Wellicht leeft het onderwerp niet bij een deel van de medewerkers. De reacties die wél zijn binnengekomen, hebben ons goed geholpen en gaven een bevestiging van onze eigen ervaringen.'

Het lastigste bij het opzetten van het systeem?

'De invulling van de competenties. Uitgangspunt was dat de competenties nog wel een rol spelen in het nieuwe PM-systeem, maar niet meer zo nadrukkelijk. Daar is sessies lang over gediscussieerd. Moeten we de competenties nu wel of niet uitgebreid meenemen? Aanvankelijk wilden we dat wel en beschreven we zo'n 25 competenties op alle niveaus. Maar toen we dat aan de projectboard voorlegden, gingen ze niet akkoord, omdat het teveel leek op het oude systeem. Daar ben je op dat moment niet blij mee, want je steekt er veel tijd en energie in. Maar het was ook wel weer begrijpelijk. Want wij legden er iets teveel nadruk

Het moest eenvoudiger, herkenbaarder voor medewerkers. En resultaatgerichter. Dat was de belangrijkste opdracht die de projectgroep meekreeg om het nieuwe Performance Management systeem te ontwikkelen. Na anderhalf jaar wikken en wegen mag het resultaat er zijn, meent Jan Jaap van Leusden, één van de projectgroepleden. Welke keuzes zijn er gemaakt bij het opzetten van het PM-systeem?

op, terwijl we een eenvoudig en helder systeem nastreefden. Dus gingen we verder en kwamen we alsnog tot een mooie oplossing. Kern daarvan is dat de leidinggevende en medewerker onderling de competenties vaststellen.'

Het bijzondere aan het PM-systeem?

'We lopen voorop met dit systeem, want in Nederland zijn er weinig bedrijven die vanuit hun beoordelingssystematiek sturen op resultaten. Het is een nieuwe trend die aansluit op de marktvraag.'

Twijfel over de implementatie?

'Nee, want we hebben het goed doordacht en iedereen in de projectgroep heeft er een goed gevoel over. In de projectgroep waren ook alle disciplines, van HRM tot OR, vertegenwoordigd. Elk systeem heeft voor- en nadelen, het ultieme beoordelingssysteem bestaat in mijn ogen niet. Natuurlijk is het best spannend hoe de implementatie verloopt. Maar iedereen is er van door-drongen dat we verantwoording aan de klant moeten afleggen. De tijd van het "pamperen" van medewerkers is voorbij. Ik kan me voorstellen dat het onzekerheid inboezemt, maar over twee jaar weten we niet beter. De mens staat in het nieuwe systeem nog steeds centraal, alleen meer vanuit een zakelijk oogpunt.'

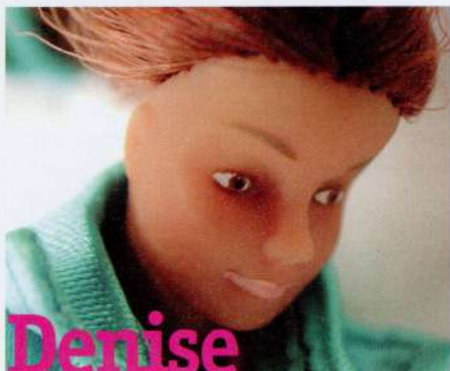
WAT VINDT DE ONDERNEMINGSRAAD ERVAN?

Vincent ter Beek, vice-voorzitter van de OR:

'De ontwikkeling van het systeem heeft al met al vrij lang geduurd. Achteraf gezien een juist besluit, want op een gegeven moment was onze organisatie zo in beweging dat het niet verstandig was om het PM-systeem eerder te implementeren. De functieclusters maken het systeem herkenbaarder voor medewerkers en positief is ook dat het systeem gebaseerd is op resultaatgerichtheid. Of er gevaren aan het systeem kleven? Er zijn minder regels en daardoor is er meer ruimte voor willekeur. En dus moet de leidinggevende goed getraind worden om hiermee om te gaan. De medewerkers trouwens ook, want ze moeten mondig zijn om goede afspraken te maken met hun leidinggevende. In de afgelopen periode zijn vooral leidinggevendenden geïnformeerd over het systeem, dus letten we er scherp op dat dit ook bij de medewerkers gebeurt. We zijn tevreden over de totstandkoming van het systeem én het eindresultaat, mede omdat we invloed konden uitoefenen in de projectgroep en bepaalde passages hebben kunnen bijschaven.'

Kennismaken met... Denise en Martin

Dit zijn Denise en Martin, twee fictieve medewerkers van IT Management. Het komend jaar doorlopen zij de Performance Management cyclus. Hieronder krijg je een korte indruk van hun privé- en werkomstandigheden.



- is 29 jaar;
- is niet getrouwd. Ze woont momenteel op een zolderkamer bij een vriendin, omdat haar relatie net uit is. Het huis waar ze met haar vriend woonde in Den Haag staat te koop, ze is op zoek naar een appartement in Den Haag of Zoetermeer;
- werkt een jaar bij IT Management;
- is in die tijd medewerker geweest op een service desk. Ze heeft hier veel technische kennis opgedaan;
- wil zich de komende drie jaar ontwikkelen tot een technisch projectleider;
- heeft de HBO opleiding Informatica afgerond en is nu bezig met een Windows 2000 certificering in een zelfstudietraject;
- vindt in haar werk vooral de combinatie van techniek en regelen leuk.

WERKSITUATIE

- Denise is zeven maanden geleden gestart op de service desk van een grote bank waar zij call taking en dispatch heeft gedaan;
- de klant is tevreden over Denise en wil dat zij over een maand het Volgen & Bewaken team gaat versterken. Haar taak is dan het monitoren van incidenten, escaleren en deelnemen aan problem en change overleg;
- bij de klant zijn momenteel veel incidenten met betrekking tot de geldautomaten, de nadruk wordt gelegd op het oplossen en voorkomen hiervan;
- team Volgen & Bewaken moet hier hoge prioriteit aan geven. Nu staat 20% van de incidenten met betrekking tot de geldautomaten te lang open. De helft hiervan als gevolg van te langzaam door-

zetten van de calls van de service desk naar het Volgen & Bewaken team;

- 50% van de service desk bestaat uit gereïntegreerde huisvrouwen die moeite hebben met procesdenken;
- de klant is akkoord gegaan met de plaatsing van Denise, mits ze zo snel mogelijk Windows 2000 gecertificeerd zal worden;
- de Competence Manager van Denise heeft de klus ingeschat op niveau 3 van het cluster Proces Management (3PR).



- is 31 jaar;
- deed na het VWO een studie bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en behaalde na 4,5 jaar zijn bul;
- zit sinds hij bij PinkRocade werkt bij dezelfde klant. Hij begon op een tweede lijns support afdeling en is binnen dit team doorgegroeid naar IT focal point. Intussen heeft hij zich technisch verder verdiept in Windows 2000. Dit vindt hij leuk en hier wil hij zich verder in ontwikkelen;
- heeft de ambitie om uit te groeien tot inhoudelijk projectleider.

WERKSITUATIE

- Martin zit bij een internationaal ingerichte organisatie in een technisch zeer complexe omgeving;
- Martin zit in het ServerBuild team. Het team bouwt servers voor een grote wereldwijde uitrol van Windows 2000;
- de klant is tevreden over Martin en wil dat Martin de komende drie maanden projectleider

DE PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLUS

Op de volgende pagina's doorlopen Denise en Martin elk verschillende onderdelen van de Performance Management cyclus. De beschrijvingen zijn illustratief en niet uitputtend. Hieronder een kort overzicht van de cyclus.

DE PROJECTAANVANG

Binnen twee weken na aanvang van een project maken medewerker en leidinggevende afspraken over de te behalen resultaten, de onderlinge zwaarte daarvan, het functioneringsniveau en de competenties van de medewerker.

DE (TUSSENTIJDSE) PROJECTEVALUATIE (PE)

Ieder project wordt afgesloten met een evaluatie waarin een eindoordeel wordt gegeven over het project. Deze evaluatie richt zich op de bij aanvang van het project afgesproken resultaten en dient als input voor de jaarlijkse beoordeling. De projectevaluatie kan samenvallen met het jaarlijkse functioneringsgesprek.

HET FUNCTIONERINGSGESPREK (FG)

Iedere medewerker heeft eens per jaar een functioneringsgesprek, waarin de medewerker aangeeft hoe hij tegen het functioneren in de huidige werkomgeving aankijkt, en eventuele verbeterpunten aangeeft. De leidinggevende geeft aan of dit overeenkomt met zijn beeld en verwachtingen. Tevens wordt de ontwikkeling van de medewerker besproken.

HET BEOORDELINGSGESPREK (BEO)

Het beoordelingsgesprek vindt aan het einde van de PM-cyclus plaats en is tegelijkertijd de aanvang van de komende PM-cyclus. Medewerker en leidinggevende behandelen tijdens dit gesprek de volgende onderdelen:

- 1) vaststellen en beoordelen van afgesproken resultaten;
- 2) evalueren van de competentieontwikkeling van de medewerker;
- 3) geven van een eindoordeel;
- 4) bespreken van de consequenties van het eindoordeel voor het salaris;
- 5) resultaten en competenties afspreken voor de komende PM-cyclus.

wordt voor het afbouwen van vijftien projecten voor het ServerBuild team;

- de klus komt overeen met het werk dat Martin het afgelopen jaar heeft gedaan;
- zijn Competence Manager heeft de klus ingeschat op niveau 4 van het cluster Inrichten en/of Ontwikkelen (4IO).

Wat heeft het komende werkjaar voor Denise en Martin in petto? Lees het op de volgende pagina's.

De Performance



Projectaanvang

DENISE

Aan het begin van het project spreken Denise en haar leidinggevende af welke resultaten ze gaat behalen tijdens haar werkzaamheden bij het Volgen & Bewaken team. Die resultaten zijn:

- Windows 2000 certificering afgerond binnen zes maanden;
- binnen zes maanden verbeteringen aangebracht en ingevoerd in het proces van overdracht van incidenten tussen de Service Desk en het Volgen & Bewaken team. Het aantal opgeloste incidenten naar 85% gebracht;
- binnen zes maanden verbeteringen doorgevoerd in het inwerktraject, met als resultaat dat nieuwe medewerkers na twee weken zelfstandig kunnen werken.

De klant hecht veel belang aan het tweede resultaat, de verbetering van overdracht van incidenten tussen de Service Desk en het Volgen & Bewaken team. Daarom besluiten Denise en haar Competence Manager om dit resultaat zwaar mee te laten wegen bij de projectevaluatie.

Daarnaast spreekt ze met haar Competence Manager af dat ze de volgende competenties gaat ontwikkelen:

- resultaatgerichtheid;
- handelen volgens normen en waarden;
- initiatief: pro-actief zijn in het oppakken van voorstellen om te zorgen voor meetbare verbeteringen in de service levels zoals afgesproken met de klant;
- relativeringsvermogen: rustig blijven bij het afhandelen van incidenten waarbij de klant belang hecht aan een zo snel mogelijke oplossing.

MARTIN

De komende tijd blijft Martin doorwerken bij de klant waar hij tot nu toe zat. Hij gaat zich de komende drie maanden als projectleider bezighouden met het afbouwen van vijftien projecten. Hij heeft samen met de klant besproken wat de planning moet zijn.

Martin spreekt met zijn Competence Manager de volgende resultaten af:

- alle projecten volgens planning opgeleverd;
- alle bijbehorende documentatie opgeleverd volgens de standaard van de klant vóór de einddatum van het project;
- minimaal een 7,4 van de klant gekregen voor de uitgevoerde werkzaamheden. Dit cijfer wordt bepaald volgens een door Martin opgestelde, en door de Competence Manager goedgekeurde vragenlijst;
- Minimaal 90% (≥ 450 uur) beschikbaar geweest.

Martin spreekt met zijn Competence Manager af dat het volgens planning afbouwen van de vijftien projecten en het rapportcijfer van de klant de belangrijkste resultaten zijn.

Tevens heeft hij samen met zijn Competence Manager een analyse gemaakt van de benodigde competenties. Dit zijn:

- resultaatgerichtheid;
- handelen naar normen en waarden;
- overtuigingskracht: meer dan anders zal hij zichzelf moeten inzetten om zaken voor elkaar te krijgen;
- omgaan met emoties: aangezien het effect van deze migratie onder meer een kostenbesparing zal zijn (door middel van een reorganisatie en ontslagen) gaat Martin samenwerken met medewerkers die weten dat zij iets anders moeten gaan vinden na afloop van dit project;
- flexibiliteit: de doelstelling is scherp gesteld en daardoor is de druk groot. Kan Martin omgaan met deze druk?

Realisatie van het project

DENISE

Denise is nu vijf maanden werkzaam bij het Volgen & Bewaken team. Tijdens de maanden dat Denise het project heeft uitgevoerd, is er veel gebeurd. Denise heeft geprobeerd zo goed mogelijk een voorbeeldrol te spelen. Ze heeft voor de medewerkers tijdens de teamoverleggen presentaties gehouden met aansluitend discussies over procesdenken. Het valt iedereen op dat de hele groep het nut van het Incident Management proces begint door te krijgen en dat procesdenken leeft binnen de groep. Wanneer collega's vragen hebben over het proces raadplegen ze regelmatig Denise. Denise pikt signalen over het proces goed op en heeft al een aantal keer kleine verbeteringen in de procesbeschrijving voorgesteld die uiteindelijk ook zijn doorgevoerd. Verder heeft Denise het erg druk gehad met het inwerkplan en daarin is zij goed geslaagd. Ook de groep huisvrouwen die aan het reintegreren is, geeft aan dat het plan hen helpt om de grote lijn van hun werk te kunnen zien. Met nog af en toe wat ondersteuning kunnen zij na twee weken goed uit de voeten in hun werk.

Denise heeft een extra taak in het ambitieuze geldautomaten project opgepakt, waarvoor ze door de projectmanager is gevraagd. Ze geeft aan dat ze hierdoor ontzettend veel inzicht krijgt in hoe de organisatie in elkaar zit en zicht heeft op veel van de komende ontwikkelingen. Dit zou goed kunnen leiden tot nieuwe opdrachten voor IT Management. Met deze activiteiten doet ze gericht ervaring op om in de toekomst ingezet te kunnen worden als technisch projectleider, de richting van haar loopbaan.



Management cyclus

Ook is de dagelijkse rapportage van uitstaande incidenten door Denise en een collega aangepakt. Volgens het team was dit een eerste vereiste om de service levels na te kunnen komen. Deze rapportage is door Denise zo vormgegeven dat iedereen in één oogopslag kan zien of de resultaten wel of niet zijn gehaald. Dit bleef in het verleden vaak heel vaag. Het behalen van haar Windows 2000 examens is door deze extra werkzaamheden wat achtergebleven.

Vanuit het geldautomaten project is men uiterst lovend over haar initiatieven en ideeën. Mede dankzij de input van Denise komen er een aantal structurele maatregelen die zullen leiden tot afname van incidenten rondom de geldautomaten en zal de norm oplostijd in zeker 95% van de gevallen worden gehaald. De implementatie van deze maatregelen wordt verwacht over 7 maanden. Op dit moment schommelt het percentage, van binnen de oplostijd verholpen incidenten, tussen de 77% en de 83%. De maand dat dit 77% was, was Denise zelf erg veel afwezig, vanwege privé-omstandigheden. Het werken volgens de afgesproken competenties lijkt goed te verlopen. Naarmate de maanden vorderen, is ze beter geworden in het kalm afhandelen van dringende incidenten.

MARTIN

Het project loopt goed, maar werken onder druk blijkt voor Martin lastiger dan gedacht. Dat komt deels omdat hij soms te nauwgezet en volgens het boekje wil werken. Bovendien heeft hij moeite met prioriteiten stellen en goed plannen. Dat heeft ertoe geleid dat hij regelmatig een paar uurtjes heeft moeten overwerken om alles af te krijgen. De klant is tevreden over hoe het gaat.



Tijdens het regelmatige overleg tussen klant, Competence Manager en Martin nemen ze de afspraken met elkaar door en bespreken ze veranderingen die zich in de werksituatie hebben voorgedaan. Op basis van deze gesprekken worden enkele projecten uit het werkpakket van Martin gehaald. Deze projecten werden namelijk door anderen uitgevoerd, maar vielen nog wel onder zijn verantwoordelijkheid. Martin was zelf niet tevreden over de voortgang van deze trajecten en vindt het een goede beslissing. Hij kon ook weinig invloed uitoefenen op deze projecten.

Aan het einde van het project wordt een projectevaluatie uitgevoerd. Uit de evaluatie blijkt het volgende:

- Van de vijftien op te leveren projecten heeft Martin er negen op tijd en volgens planning opgeleverd. De overige zes zijn, buiten zijn schuld, uitgesteld of mislukt. De klant heeft aangegeven zeer tevreden te zijn over de mate van inzet van Martin om alle projecten af te krijgen.

- De bijbehorende documentatie is niet op tijd klaar. Martin was hierbij afhankelijk van enkele collega's die informatie niet hebben geleverd. Martin had enkele zaken in overleg met de klant gedelegeerd aan anderen en heeft hierbij onvoldoende in de gaten gehouden of dit goed ging. De Competence Manager is hiervan op de hoogte gebracht tijdens het project door Martin en de klant.
- De klant heeft Martin een cijfer 7,8 gegeven voor zijn werk. De meest opvallende punten in de beoordeling waren: Martin werkt zeer nauwkeurig, soms wat teveel volgens het boekje. Hij bouwt relaties op met interne klanten en heeft oog voor de details. Wel moet hij leren om bij problemen eerder aan de bel te trekken en directer te sturen op gedelegeerde taken.
- Martin heeft een inzetratio gehaald van 93%.

Martin krijgt van zijn Competence Manager het oordeel 'Goed'. Ondanks dat Martin twee van de vier resultaten niet heeft gehaald, waaronder het resultaat dat het zwaarst zou meewegen. Martin heeft in overleg met de klant en zijn Competence Manager het resultaat van het afbouwen van de projecten tijdig aangepast. Het aangepaste resultaat heeft hij wel gehaald. Het niet op tijd opleveren van de documentatie heeft Martin tijdig laten weten. Hij had dit, toen hij het delegeerde, wel beter kunnen monitoren. Dit resultaat blijft dus niet gehaald. Ook was de klant zeer tevreden over Martins werk, het andere zwaarwegende resultaat.

Het functioneringsgesprek

Tijdens het functioneringsgesprek bespreekt Denise met haar leidinggevende haar functioneren en haar loopbaanontwikkeling. Onder andere komt aan de orde dat het behalen van de Windows 2000 examens door alle extra werkzaamheden wat achtergebleven is. Bovendien kampt Denise met enkele vervelende gebeurtenissen in de privé-sfeer. Het is uit met haar vriend. Het huis dat ze samen hadden gekocht, moest meteen in de verkoop. Sindsdien woont ze op een zolderkamer bij een vriendin in huis. Haar meubels zijn opgeslagen, inclusief haar computer. Een echte werkplek om te studeren en dingen uit te testen heeft zij dus niet meer. Haar Competence Manager geeft aan dat hij tevreden is over haar functioneren, haar inzet en vooral over haar initiatief. Dit hoort hij ook terug van de klant. Hij waarschuwt Denise wel dat ze niet te veel hooi op haar vork moet nemen. Het risico is dat ze daardoor niet meer toekomt aan het standaardwerk. Tevens bespreken ze de status van het project en de ontwikkeling van haar loopbaan.





» Projectevaluatie

De navolgende simulatie van een projectevaluatie van een leidinggevende – we noemen hem G. – met Denise is geen sjabloon van hoe een projectevaluatie zal gaan, maar hoe het kan gaan op basis van het Performance Management systeem.

G.: Nou Denise, je hebt de afgelopen zeven maanden gewerkt op niveau 3 van het cluster Proces Management (3PR) bij het team Volgen & Bewaken. De klant is uitermate tevreden. Jij ook?

Denise: Ja, je ziet dat het team nu ook echt het nut van het Incident Management proces begint door te krijgen.

G.: En als we gaan kijken naar de resultaten die we afspraken?

Denise: We hadden voor dit project afgesproken dat binnen zes maanden 80 tot 85 procent van de incidenten binnen de norm oplostijd moet zijn afgehandeld, doordat ik de overdracht zou verbeteren van Service Desk naar het team Volgen & Bewaken. Mede dankzij mijn input komen er een aantal structurele maatregelen die zullen leiden tot afname van incidenten rondom de geldautomaten. De norm oplostijd zal in zeker 95% van de gevallen worden gehaald. Maar, de implementatie van deze maatregelen wordt pas over 7 maanden verwacht. Op dit moment schommelt het percentage van binnen de oplostijd verholpen incidenten tussen de 77% en de 83%.

G.: Dat was het belangrijkste resultaat dat we afspraken. De klant is positief over de ontwikkeling, maar het afgesproken resultaat heb je helaas niet gehaald. Het resultaat beoordeel ik dan ook onvoldoende.

Denise: Dat vind ik jammer. Wat had ik dan moeten doen om het wel goed te doen?

G.: Op het moment dat je inzag dat het resultaat niet meer te halen was, had je in overleg met mij en de klant het resultaat wellicht kunnen bijstellen. Ook tijdens het afgelopen FG heb je dit niet aangekaart.

G.: Dan het volgende resultaat. Normaal gesproken nemen we certificeringen bij resultaatbeoordelingen niet mee. Maar nu vroeg de klant erom, en was het voor IT Management ook een businessdoelstelling. Je weet waarschijnlijk al waar ik op doel: je hebt je Windows 2000 certificering niet gehaald het afgelopen half jaar.

Denise: Dat liep niet zo lekker inderdaad, ik heb wat problemen in de privé-sfeer gehad, mijn vriend en ik zijn uit elkaar gegaan. Het kwam erop neer dat ik bij een vriendin op haar zolderkamer heb gezeten – zonder computer.

G.: Dat vind ik vervelend om te horen. Voor de beoordeling kan ik die omstandigheden echter moeilijk meewegen, zoals je hopelijk kunt begrijpen.

Denise: Beter nieuws heb ik op het punt van het resultaat dat nieuwe medewerkers op de Service Desk na twee weken zelfstandig kunnen werken. Dat is geslaagd.

G.: Dat klopt, dat is je erg goed gelukt.

G.: Voor ik tot een eindoordeel kom, wil ik de afspraken op het gebied van competentie-ontwikkeling met je doorlopen. Het handelen volgens de normen en waarden van de organisatie heeft verder geen rol gespeeld. Je hebt je ook pro-actief opgesteld, zoals we hadden afgesproken. Je bent

begonnen met een extra taak in het geldautomaten-team en je vervult volgens de klant een voorbeeldrol op de afdeling. Het rustig blijven, kunnen relativeren, ook dat heb je wel getoond. Je bent resultaatgericht bezig geweest, maar toch denk ik dat je daar op moet blijven letten. Nog meer doorbijten waar het gaat om het halen van *alle* resultaten. Competentie-ontwikkeling weegt niet mee in het eindoordeel. Het halen van die oplosnorm weegt het zwaarst, zoals we bij de start afspraken. Ik kom dan ook, als ik alles afweeg, tot een negatief eindresultaat: 'Onvoldoende'. Dat is hard, besef ik. Maar ik zeg er wel bij dat ik er het volste vertrouwen in heb dat je volgende keer wel alle resultaten weet te halen. Wat mij betreft ga je verder op niveau 3PR.

Het beoordelingsgesprek

In de navolgende simulatie is weergegeven hoe (een gedeelte) van het beoordelingsgesprek met Martin zou kunnen verlopen op basis van het Performance Management systeem.

G.: Martin, je hebt afgelopen jaar gewerkt op niveau 410 in het ServerBuild team. De eerste periode ben je betrokken geweest als teamlid bij de grote implementatie van Windows 2000. Over deze periode van het jaar hebben we al eerder een evaluatie uitgevoerd. Hieruit kwam het eindoordeel 'Goed'. Hierna heb je als projectleider gewerkt aan de afbouw van vijftien projecten. Ook hier heb je het eindoordeel 'Goed' voor gekregen.

Martin: Klopt.

G.: Het zal je dan ook niet verbazen dat ik het hele jaar overziend tot de conclusie kom dat je een goed jaar achter de rug hebt. Over het hele jaar geef ik je het eindoordeel 'Goed'.

Martin: Daar ben ik het mee eens

G.: Wat betreft de competentie-ontwikkeling, denk ik dat je het werken onder druk je als lastig ervaart.

Martin: Ja, dat heb ik ook gemerkt

G.: Zou je een cursus time-management willen volgen? Daar leer je beter om te gaan met werkdruk.

Martin: Dat lijkt me wel een goed idee.

G.: Martin, de uitkomst van de beoordeling dient als basis voor de salaris-aanpassing. Ik heb een brief bij me voor je waarin je salarisaanpassing staat vermeld.

Martin: Dank je wel.

G.: Nou Martin, dan gaan we naar volgend jaar kijken, we moeten nog je potentieel beoordelingsniveau bespreken, en nieuwe resultaten afspreken voor het komende jaar.

(Hier gaan Martin en zijn Competence Manager mee verder...)



foto's Hans Ringnald

Het Performance Management systeem in de komende maanden



Melchior Terwindt, foto Hans Ringnaald

Al die info is leuk en aardig, maar wat betekent het voor mij? Melchior Terwindt, projectleider Implementatie PM-systeem, geeft antwoord op vijf prangende vragen.

Wanneer ben ik aan de beurt?

Per wanneer voert IT Management het PM-systeem in?

De implementatie is gestart op 1 mei. Met behulp van workshops maken leidinggevendenden nu kennis met de nieuwe werkwijze. Op dit moment begint ook de daadwerkelijke, stapsgewijze invoering van het systeem en zullen de medewerkers de veranderingen gaan merken.

Het PM-systeem draait om het beoordelen van resultaten. Mijn leidinggevende kan mij toch nu niet beoordelen op resultaten als we daar nooit afspraken over gemaakt hebben?

Klopt, vandaar de stapsgewijze invoering van het systeem. Alle medewerkers behouden hun vaste beoordelingsmaand binnen de BEO-cyclus. Medewerkers die hun beoordelingsgesprek hebben in de maanden juni tot en met november, beoordelen we volgens de CD-systematiek. Afspraken voor de nieuwe cyclus maken we aan de hand van de PM-systematiek. Medewerkers die hun beoor-

delingsgesprek hebben vanaf december, beoordelen we via het nieuwe systeem. Met hen spreken we in juni de – tot de beoordeling te behalen – resultaten af volgens de PM-systematiek. De beoordeling beslaat overigens het hele jaar, dus inclusief de periode dat er nog binnen de CD-systematiek werd gewerkt.

Mijn beoordelingsgesprek is in november, maar per 1 juli begin ik op een nieuw project. Wat nu?

Voor dit project spreken de leidinggevende en de medewerker resultaten af conform het PM-systeem, aan de hand waarvan de projectevaluatie plaatsvindt. Dit verandert niks aan de zojuist besproken keuze van systematiek voor de jaarlijkse beoordeling.

Zegt mijn huidige CD-niveau iets over mijn toekomstige PM-functiecluster?

Ja en nee. Niveaus die medewerkers hebben binnen het CD-systeem blijven dezelfde binnen

het PM-systeem. Wel vervangen we de CD-richting voor een PM-functiecluster. Op dit moment vragen wij de leidinggevendenden aan te geven tot welk functiecluster hun medewerkers behoren. De medewerkers worden hierover binnenkort nader geïnformeerd.

Waar kan ik terecht met vragen over het PM-systeem?

Het eerste aanspreekpunt is je direct leidinggevende. Die neemt, voordat je overstapt naar het PM-systeem, de persoonlijk consequenties van die overstap met je door. Alle medewerkers krijgen een handleiding en een Quick Reference Card. Daarnaast kan iedereen op Tatachilla de Performance Management website raadplegen. Daar zijn onder andere Frequently Asked Questions te vinden. Wie na het lezen van de website alsnog met vragen zit, kan contact opnemen met de speciale helpdesk, via het email-adres: PMsysteem@pinkroccade.com.

De verschillen:

CAREER DEVELOPMENT SYSTEEM	PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEEM	TOELICHTING
Centraal staan persoonlijke groei en loopbaanontwikkeling.	Primair doel is het beoordelen van de medewerker op afgesproken resultaten. Kernbegrip is resultaatgerichtheid.	Eén van de ontwerpeisen was, dat het systeem output-gericht moet zijn (minder prominent de scope op throughput/ontwikkeling).
Er wordt gedacht in functioneringsniveaus (en niet in functies).	In het PM-systeem wordt gewerkt met een Referentiefunctiehuis, dat is opgebouwd uit functieniveaus, -clusters en referentiefuncties. De functies/rollen die een medewerker vervult, worden vergeleken met de referentiefuncties.	Het systeem van referentiefuncties biedt meer handvatten voor het bepalen van de zwaarte van de functie/rol(len) van de medewerker. Daarnaast komt het tegemoet aan de behoefte aan herkenbaarheid.
Voor het vaststellen van de zwaarte van een functie of rol wordt gebruik gemaakt van: a. De beschrijving van de CD-niveaus; b. De functiecriteria uit de WAT-matrix: kennis, uitdrukkingsvaardigheid, sturing, zelfstandigheid, complexiteit, omvangsgebied, planning/scope en contacten.	Voor het vaststellen van de zwaarte van een functie of rol wordt gebruik gemaakt van: a. De niveaubeschrijvingen 1 t/m 8. Deze zijn gebaseerd op de CD-niveaus; b. De referentiefuncties. Door de functie/rol te relateren aan één of meerdere referentiefuncties kan de relatieve zwaarte worden vastgesteld. De zwaarte van de referentiefuncties is bepaald aan de hand van JPS. JPS kent de volgende criteria: kennis, communicatie, leidinggeven, impact, probleemoplossing.	Er is gekozen voor het Job Profiling System omdat dit PinkRoccade breed gebruikt wordt. Daarnaast is JPS een puntensysteem en biedt het dus een objectieve basis.
Er worden 3 loopbaanrichtingen onderscheiden, te weten: vaktechnisch, adviserend en management. Aanvragen van klanten worden vertaald naar een CD-niveau en loopbaanrichting.	Er zijn 7 functieclusters vastgesteld: commercie, management, beheeren, inrichten en/of ontwikkelen, procesmanagement, projectmanagement, staf. Aanvragen van klanten worden vertaald naar een functieniveau en -cluster.	Een functiecluster is een verzameling van samenhangende, gelijksoortige referentiefuncties die samen een brede range van niveaus bestrijken. Een functiecluster geeft handvatten voor mogelijke stappen in het kader van loopbaanrichting en -perspectief.
Tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken wordt de feitelijke zwaarte van werkzaamheden getoetst. Tijdens het beoordelingsgesprek volgt hierover een oordeel (excellent, boven verwachting, naar verwachting, beneden verwachting of ver beneden verwachting). Dit oordeel weegt voor 1/3 ^e deel mee in de totale beoordeling.	Na afloop van een project of tijdens het functionerings- en/of beoordelingsgesprek wordt vastgesteld wat het feitelijke functie-niveau van de werkzaamheden was. Het beoordelingsniveau is gelijk aan het functieniveau. Om op een bepaald niveau te worden beoordeeld moet tenminste gedurende een half jaar op dat niveau gefunctioneerd zijn.	
Bij aanvang van het beoordelingsjaar worden doelstellingen afgesproken. Het kan zowel ontwikkelings- als business-gerelateerde afspraken betreffen. Tijdens het beoordelingsgesprek wordt hierover een oordeel gegeven (excellent, boven verwachting, naar verwachting, beneden verwachting of ver beneden verwachting). Dit oordeel weegt voor 1/3 ^e deel mee in de totale beoordeling.	Bij aanvang van projecten danwel de PM-cyclus worden afspraken gemaakt over te behalen resultaten. Tevens wordt vastgesteld welk gewicht een bepaald resultaat in het geheel van te behalen resultaten heeft. Bij het afspreeken van resultaten kan gebruik worden gemaakt van de resultatenbox. Bij afloop van het project, tijdens het FG of tussentijds worden resultaten geëvalueerd. De (project)evaluatie(s) zijn input voor de beoordeling.	
Inzet en ontwikkeling van competenties is een doel.	Inzet en ontwikkeling van competenties is een middel om resultaat te realiseren.	
Voor elk functioneringsniveau in combinatie met een bepaalde loopbaanrichting is vastgesteld en omschreven welke gedragskenmerken nodig zijn om werkzaamheden succesvol uit te voeren. Tijdens het beoordelingsgesprek wordt een oordeel gehangen aan de mate waarop betreffende competenties zijn ingezet in termen van excellent, boven verwachting, naar verwachting, beneden verwachting of ver beneden verwachting. Dit oordeel weegt voor 1/3 ^e deel mee in de totale beoordeling.	Er zijn twee vaste competenties: 1. handelen naar normen en waarden; 2. resultaatgerichtheid. Verder worden benodigde competenties door leidinggevende en medewerker vastgesteld. Dit kan met behulp van de competentiebox. Er kunnen ook andere competenties afgesproken worden. Onder competenties verstaan we alles aan kennis, vaardigheden en gedrag. De competenties zijn niet nader uitgewerkt. Leidinggevende en medewerker bepalen gezamenlijk waar het nu precies om gaat en wat de medewerker in zijn specifieke werksituatie nodig heeft om zijn resultaten te realiseren. Er wordt niet beoordeeld op competenties.	Er zijn twee generieke competenties vastgesteld, omdat deze van cruciaal belang worden geacht voor de bijdrage aan het realiseren van de strategie van PinkRoccade IT Management.
De beoordeling beslaat het totale beoordelingsjaar en bestaat uit een drietal onderdelen, te weten: • beo-doelstellingen; • functioneringsniveau aan de hand van de functiecriteria; • competenties aan de hand van de gedragscriteria. Voor ieder van deze onderdelen vindt een oordeel plaats in termen van excellent, boven verwachting, naar verwachting, beneden verwachting of ver beneden verwachting. Het eindoordeel is een gewogen gemiddelde van deze drie onderdelen.	De beoordeling beslaat het totale beoordelingsjaar en heeft betrekking op de afgesproken (businessgerelateerde) resultaten. Eindoordeel luidt: excellent, zeer goed, goed, onvoldoende of slecht. Ontwikkelingsgerelateerde afspraken tellen niet mee. Hierop geldt een uitzondering: certificering die noodzakelijk is om bij de klant binnen te komen en past binnen de business doelstellingen van onze organisatie (bijv: MCSE). De certificering kan afgesproken worden als resultaat en meetellen in de beoordeling. De (project)evaluatie(s) zijn input voor de beoordeling. Slechts in uitzonderlijke gevallen kunnen competenties beperkt meetellen in de beoordeling.	Met een andere benaming wordt tegemoet gekomen aan de weinig positieve associatie die veel medewerkers hebben bij de term 'naar verwachting'. Daarnaast is het klare taal. Ook bij de projectevaluatie worden de genoemde termen gebruikt, zowel voor het oordeel per afzonderlijk resultaat als voor het oordeel betreffende het totaal aan resultaten van het project.
Het beoordelingsproces verloopt als volgt: 1. Zowel medewerker als leidinggevende bereiden de beoordeling voor; 2. De leidinggevende bespreekt de door hem of haar opgestelde beoordeling in de beoordelingscommissie. Dit kan leiden tot een bijstelling van de beoordeling op onderdelen; 3. De leidinggevende bespreekt de beoordeling met de medewerker. Dit kan leiden tot een bijstelling van de beoordeling. Vervolgens worden afspraken gemaakt voor de nieuwe beoordelingsperiode. Zowel de medewerker als de leidinggevende tekenen voor accoord; 4. De leidinggevende koppelt het resultaat van het beoordelingsgesprek terug in de beoordelingscommissie, waar de beoordeling definitief wordt vastgesteld; 5. De medewerker kan tegen de beoordeling in bezwaar gaan.	Het beoordelingsproces verloopt als volgt: 1. De leidinggevende bereidt de beoordeling voor. Hierin wordt ingegaan op de resultaten (van de projecten) van het beoordelingsjaar en het eindoordeel; 2. De leidinggevende bespreekt de door hem of haar opgestelde beoordeling in de beoordelingscommissie. Dit kan leiden tot een bijstelling van de beoordeling; 3. De leidinggevende bespreekt de beoordeling met de medewerker. De medewerker ondertekent het beoordelingsformulier voor gezien. Eventueel worden resultaatafspraken voor het aankomende jaar gemaakt; 4. De medewerker kan tegen de eindbeoordeling en de totstandkoming hiervan in bezwaar gaan.	