

‘Presteren met oog op de toekomst’

Flexibel, slagvaardig en ondernemend richting een nieuwe organisatie.

nuffic

Kelly Amber Mandema

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de opleiding Human Resource Management aan Hogeschool Leiden. Voor mijn afstuderen wilde ik graag een onderwerp behandelen dat gericht is op verandering en ontwikkeling van medewerkers en organisatie. De scriptie is tot stand gekomen in opdracht van Nuffic in Den Haag. Gedurende de afgelopen vijf maanden is deze scriptie, in team HRM, vormgegeven naar aanleiding van een vraagstuk op het gebied van de HRM-strategie en de kritieke succesfactoren uit de strategische agenda 2015-2020.

De afgelopen maanden waren vijf leerzame en uitdagende maanden. Nuffic heeft mij het vertrouwen en de verantwoordelijkheid gegeven deze uitdaging aan te gaan. Een aantal personen, zowel binnen als buiten Nuffic hebben mij deze periode heel goed geholpen. Daarom wil ik hen in het bijzonder bedanken.

Allereerst wil ik graag mijn scriptiebegeleider bij Nuffic bedanken, Martin de Vries. Ik wil jou bedanken voor onze spar-momenten, jouw oprechte feedback en het vertrouwen dat jij mij hebt gegeven. Daarnaast wil ik graag mijn scriptiebegeleider vanuit Hogeschool Leiden bedanken, André de Jong. Graag wil ik jou bedanken voor je begeleiding, je tijd en feedback. De afgelopen maanden heb ik echt op jou kunnen rekenen en dit waardeer ik enorm. Ook wil ik graag Marisol Croes bedanken voor alle lessen onderzoek en jouw begeleiding middels de E-learning module vanaf Aruba. Ik bewonder het enorm dat jij zelfs op zo'n 8.000 kilometer afstand een waardevolle bijdrage weet te leveren.

Naast mijn begeleiders wil ik graag mijn moeder, Thea van Kampen, haar partner Rob Westerik en mijn zus Daisy Mandema bedanken. Jullie betrokkenheid en vertrouwen in mij heeft mij de afgelopen maanden erg gemotiveerd en gestimuleerd. Tot slot heel veel dank voor alles aan mijn lieve vrienden en vriendinnen!

Ten slotte wil ik u veel plezier toewensen tijdens het lezen van mijn scriptie!

Kelly Mandema,
6 juni 2017.

Samenvatting

Nuffic wil in de toekomst flexibeler, slagvaardiger en ondernemender worden. Om dit te realiseren wordt vanaf 2017 een organisatiewijziging doorgevoerd. Voor het toekomstig succes van Nuffic zijn vier kritieke succesfactoren bepaald. De twee kritieke succesfactoren *resultaatgerichte sturing* en *professionalisering van medewerkers* vormen het uitgangspunt voor performance management. Nuffic wil door middel van performance management in de toekomst bewust sturen op prestaties en ontwikkelingen van medewerkers zodat deze beter aansluiten bij de missie, visie en strategie van Nuffic.

Door middel van kwalitatief onderzoek is antwoord verkregen op de onderzoeksvraag: 'Hoe kunnen persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers in de toekomst beter aansluiten bij de missie, visie en strategie van Nuffic?'. Om de ervaringen omtrent de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic te achterhalen zijn in totaal zestien medewerkers geïnterviewd (vier leidinggevend en twaalf medewerkers). Naar aanleiding van de interviewresultaten is een focusgroep georganiseerd met negen medewerkers. Deelnemers hebben gebrainstormd over een gewenst performance management voor Nuffic.

Op basis van de resultaten uit het veldonderzoek en het literatuuronderzoek is geconcludeerd dat de huidige gesprekscyclus het gevoel oproept van een verplicht nummertje. De resultaat- en ontwikkelafspraken worden in het persoonlijk jaarplan gesprek (PJP) geformuleerd en vastgelegd. In praktijk blijkt de voortgang van de gemaakte afspraken echter niet te worden bewaakt, waardoor de gesprekscyclus (bestaande uit het PJP-gesprek) een eenmalige actie betreft en niet een cyclisch proces. Tot slot is gebleken dat de koppeling of relatie tussen ambities van medewerkers enerzijds en ambitie van Nuffic anderzijds tekort schiet.

Om persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers in de toekomst beter te laten aansluiten bij de missie, visie en strategie van Nuffic is een kort cyclisch performance management systeem wenselijk. Nuffic zal op basis van de missie, visie en strategie haar organisatiedoelstellingen moeten bepalen, en vervolgens moeten doorvertalen naar management-, team- en individuele doelstellingen. Gedurende het performance management proces moet voor medewerkers duidelijk zijn wat de missie, visie en strategie is van Nuffic. Belangrijk is dat de performance management cyclus een continue cyclus is, waarin teamleider en medewerker regelmatig in gesprek gaan met elkaar. Nuffic wordt aanbevolen twee formele gesprekken te hanteren in de performance management cyclus: het plangesprek en het beoordelingsgesprek. Naar aanleiding van het plangesprek worden medewerkers de gehele cyclus op informele basis door middel van coaching aangestuurd op het presteren en persoonlijke ontwikkeling. Het beoordelingsgesprek wordt net als het plangesprek eenmaal per jaar gevoerd. In dit gesprek wordt teruggeblikt op prestaties en ontwikkelingen van het afgelopen jaar en worden consequenties verbonden aan het al dan niet presteren van medewerkers. Tot slot is het van belang dat de harde factoren (structuurkant) en zachte factoren (gedragkant) van het performance management systeem met elkaar in balans ('afstemming') zijn en geïntegreerd worden in de huidige planning & control cyclus. Een goede integratie tussen beide systemen maakt het voor Nuffic mogelijk om resultaatgericht te sturen.

De aanbevelingen worden nader toegelicht in hoofdstuk zeven.

Abstract

In the future, Nuffic wants to become more flexible, more effective and resolute and entrepreneurial. In order to realise this, an organisational change will apply as of 2017. Four critical success factors have been qualified for the future success of Nuffic. The two critical success factors *result-oriented management* and *professionalization of employees* form the doctrine for performance management. Nuffic aims, in the future, through performance management to consciously control performance and employee development in order to improve Nuffic's missions, vision and strategy.

Through qualitative research an answer has been obtained for the research question: 'How can personal performances and employee developments tie up to Nuffic's mission, vision and strategy in the future?'. In order to obtain the experiences through the current performance cycle within Nuffic, a total of sixteen employees have been interviewed (four managers and twelve employees). On account of the interview results, a focus group was organised with nine employees. Participants have brainstormed about a desired performance management for Nuffic.

Based on the results from the fieldwork and literary research, it has been concluded that the current performance cycle creates a feeling of negative emotions to employees and managers. The result- and development agreements are formulated and recorded in the Personal Annual Plan (in Dutch the PJP). In practice, however, the progress of the agreements appears not to be monitored and therefore the performance cycle (consisting the PJP) is a one-off act and not a continuous cycle. Lastly, it has been found that the link between employees' ambitions and Nuffic's ambition is shortcoming.

In order to improve personal performances and employees' developments in the future regarding to Nuffic's mission, vision and strategy, a short-term performance management system would be advisable. Based on the mission, vision and strategy, Nuffic will need to determine its organisational goals, and then translate into management-, team- and individual goals. During the performance management process, it must be clear for employees what Nuffic's mission, vision and strategy is. It is important that the performance management cycle is a continuous cycle, where the team manager and employee regularly stay in contact. Nuffic is prescribed to use two formal types of conversations within the performance management cycle: planning and review. As a result of the planning conversation, the employees will be driven by the entire cycle in an informal basis through coaching on performances and personal developments. The review will focus on performances and developments over the past year and consequences that are related to employees' performances. Finally, it is important that the hard factors (structural side) and soft factors (behavioural side) of the performance management system are balanced (aligned) and integrated into the current planning and control cycle. A good integration between these two systems enables Nuffic to perform result-oriented management.

The recommendations are explained in more detail in chapter seven.

Inhoud

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
ABSTRACT	4
INLEIDING	6
1. SITUATIESCHETS	7
2. PROBLEEMFORMULERING	10
2.1 AANLEIDING	10
2.2 DOELSTELLING	10
2.3 PROBLEEMSTELLING	10
2.4 DEELVRAGEN	10
2.5 DOELGROEP	11
2.6 AFBAKENING	11
3. THEORETISCH KADER	12
3.1 WAT IS PERFORMANCE MANAGEMENT?	12
3.1.1 DEFINITIE PERFORMANCE MANAGEMENT	14
3.1.2 PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLUS	16
3.2 SUCCESSEN EN BELEMMERINGEN ROND PERFORMANCE MANAGEMENT	18
3.2.1 BEST PRACTICES PERFORMANCE MANAGEMENT	20
3.3 HRM-STRATEGIE EN ORGANISATIEMODEL NUFFIC	22
3.4 HUIDIGE GESPREKSCYCLUS NUFFIC	23
4. METHODE	24
4.1 KWALITATIEF ONDERZOEK	24
4.2 ONDERZOEKSOPZET	24
4.3 RESPONDENTEN	25
4.4 MEETINSTRUMENT	27
4.5 PROCEDURE	28
5. RESULTATEN	29
5.1 RESULTATEN INTERVIEWS EN FOCUSGROEP	29
5.2 RESULTATEN FOCUSGROEP	33
6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE	35
6.1 CONCLUSIE	35
6.1.1 PERFORMANCE MANAGEMENT	35
6.1.2 SUCCES VAN PERFORMANCE MANAGEMENT	35
6.1.3 HUIDIGE GESPREKSCYCLUS NUFFIC	35
6.1.4 HRM-STRATEGIE IN VERHOUDING TOT HET ORGANISATIEMODEL	36
6.1.5 GEWENST PERFORMANCE MANAGEMENT NUFFIC	36
6.1.6 PRESTATIES EN ONTWIKKELINGEN VAN MEDEWERKERS EN AMBITIES VAN NUFFIC	37
6.2 DISCUSSIE	38
7. AANBEVELINGEN	40
7.1 INVOEREN PERFORMANCE MANAGEMENT (HOOFDAANBEVELING)	40
7.2 ORGANISATIESTRATEGIE EN AMBITIE NUFFIC	41
7.3 PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLUS	41
7.3.1 PLANGESPREK	41
7.3.2 VOORTGANG	42
7.3.3 BEOORDELINGSGESPREK	42
7.3.4 WAARDEREN/BELONEN	43
7.4 METEN VAN DOELSTELLINGEN	43
8. IMPLEMENTATIEPLAN	44
LITERATUURLIJST	45
BIJLAGEN	48

Inleiding

Het is inmiddels een welbekend gegeven dat personeel het belangrijkste kapitaal is voor veel organisaties. Uit onderzoek van Gallup (2013) blijkt dat tachtig procent van de werknemers in Nederland doet wat van hen gevraagd wordt, maar geen stapje extra zet. Medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn presteren het best (ook op lange termijn) en tonen inzet en gedrag dat bijdraagt aan het succes van de organisatie (Hoorntje, 2016). Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd als ze zelf kunnen en mogen bepalen wat ze doen en wanneer ze het gevoel hebben dat ze iets kunnen of het eventueel kunnen bijleren, aldus Anja van den Broeck, professor arbeids- en motivatiepsychologie aan de KU Leuven (Hoorntje, 2016). Het is belangrijk dat de juiste aandacht uitgaat naar medewerkers, ofwel de professionals.

Als organisatie kan je bewust sturen op prestaties en competenties van medewerkers door middel van performance management. Nuffic wil in de toekomst persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers beter laten aansluiten bij de missie, visie en strategie van de organisatie. Naar aanleiding hiervan is kwalitatief onderzoek verricht door middel van literatuuronderzoek, deskresearch en fieldresearch. In dit onderzoek komt het volgende aan bod: het doel en de betekenis van performance management, best practices op het gebied van performance management, hoe de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic functioneert en hoe een gewenst performance management er voor Nuffic uit ziet. De volgende centrale vraag is in dit onderzoek van toepassing: 'Hoe kunnen persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers in de toekomst beter aansluiten bij de missie, visie en strategie van Nuffic?'.

"Strive is not to be a success, but rather to be of value."

- Albert Einstein

Deze scriptie bestaat uit diverse hoofdstukken. In hoofdstuk één wordt de situatieschets beschreven. In hoofdstuk twee wordt de probleemformulering weergegeven. Hierin komt de aanleiding, doelstelling, probleemstelling, deelvragen, doelgroep en afbakening van het onderzoek aan de orde. In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader uiteengezet. In hoofdstuk vier is de gehanteerde onderzoeksmethode beschreven. Hierin staat de opzet en uitvoering van het onderzoek en hoe de gegevens geanalyseerd zijn. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Hieruit voortvloeiend worden conclusies getrokken in hoofdstuk zes. Tevens wordt in hoofdstuk zes de discussie van dit onderzoek weergegeven. In hoofdstuk zeven worden op basis van de conclusie en discussie aanbevelingen gedaan. Tot slot wordt in hoofdstuk acht het implementatieplan beschreven.

1. Situatieschets

Stichting Nuffic

Nuffic is in 1952 opgericht onder de naam *De Nuffic*. Het doel van Nuffic was toentertijd om Engelstalig onderwijs te organiseren voor studenten uit ontwikkelingslanden. Tot 1977 was Nuffic gevestigd in het Paleis Noordeinde, nadat Koningin Wilhelmina het Paleis Noordeinde verliet en naar Paleis het Loo verhuisde. Sinds het bestaan van Nuffic richtte Nuffic zich op ontwikkelingssamenwerking en het beheer van programma's voor beursverlening en institutionele samenwerking. Binnen Nuffic is dan ook het Institute of Social Studies (ISS) opgericht, dat echter vier jaar later, in 1956 onafhankelijk is geworden van Nuffic. In de loop der jaren is het takenpakket van Nuffic flink gegroeid (Nuffic next, 2017).

In 2015 is *De Nuffic* gefuseerd met het *Europees Platform*, tot EP-Nuffic. De twee organisaties hadden een vergelijkbare doelstelling voor wat betreft het lager- en middelbaar onderwijs (Europass, 2016). Tot 1 januari 2017 ging de organisatie formeel door het leven als EP-Nuffic, maar heet na 1 januari 2017 *Nuffic*. De naamswijziging is onderdeel van de bredere vernieuwing van de corporate communicatie van Nuffic (Weima, 2016). Nuffic werkt aan haar missie “*internationalising education*” vanuit het hoofdkantoor in Den Haag en elf kantoren wereldwijd. Nuffic treedt op het gebied van internationalisering van het onderwijs op als expert, dienstverlener, kenniscentrum en inspirator. Nuffic heeft de ambitie dat vanaf 2020 alle leerlingen en studenten de mogelijkheid hebben om op internationaal gebied ervaring op te doen (EP-Nuffic, 2016).

Voor Nuffic is internationalisering een voorwaarde voor een succesvolle en internationale samenwerking. Voor een ambitieuze, alerte en toekomstgerichte samenleving en voor sociaal-culturele groei en economische ontwikkelingen is internationalisering onmisbaar en zelfs een noodzaak (EP-Nuffic next, 2016)!

Nuffic telt in totaal twaalf afdelingen, waaronder drie stafafdelingen: HRM, Financiën & ICT en Team Control. Het huidige organogram wordt in bijlage 1 weergegeven.

Omgeving van Nuffic

De omgeving waarin Nuffic opereert is onderhevig aan impactvolle ontwikkelingen. Nuffic wordt gefinancierd met publiek geld¹. Vanuit de overheid is er sprake van een onzekere financiering. Nuffic voelt zich hierdoor genooddaakt om op zoek te gaan naar alternatieve financieringsbronnen, zodat Nuffic financieel gezien minder afhankelijk is. Daarnaast merkt Nuffic dat de politiek zich in toenemende mate focust op resultaat, efficiency en schaalvoordelen, hetgeen hoge eisen stelt aan de organisatie. Nuffic moet in de toekomst snel en effectief kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Het belang van internationalisering bij instellingen en scholen, binnen alle onderwijssectoren neemt toe. Tegelijkertijd neemt de concurrentie echter toe op de internationale onderwijsmarkt. Dit betekent voor Nuffic en haar medewerkers dat een duidelijke profilering, gekoppeld aan een ondernemende houding van groot belang is om een belangrijke speler te zijn en te blijven (Weima, Hooghiemstra, & Biemans, 2016). Veranderingen in de interne organisatie zijn tevens zichtbaar in de wensen en eisen van medewerkers omtrent hun werk- en privé leven, de relatie tussen werknemer-werkgever en de wijze waarop wordt omgegaan met communicatie- en informatietechnologie. Dit betekent voor Nuffic dat zij mee beweegt met deze veranderingen en investeert in haar toekomst op het gebied van werkgeverschap met aandacht voor leiderschap, individuele ontplooiingsmogelijkheden en het beschikbaar stellen van informatietechnologie (Weima, Hooghiemstra, & Biemans, 2016).

¹ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; Ministerie van Buitenlandse Zaken en Europese Commissie.

Nuffic wil haar huidige positie op de internationale onderwijsmarkt behouden en zelfs vergroten. Om dit te realiseren wordt vanaf 2017 een organisatiewijziging doorgevoerd, waarin alert wordt gekeken naar de invloed vanuit de omgeving en de veranderingen in de interne organisatie. Voor het toekomstig succes van Nuffic, in de zin dat zij bepalen of de organisatiedoelstellingen kunnen worden behaald, zijn vier kritieke succesfactoren richtinggevend:

1. Heldere koers
2. Resultaatgerichte sturing
3. Leiderschap
4. Professionaliseren van medewerkers.

In 2016 heeft een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. Uit dit onderzoek is gebleken dat de factoren ‘heldere koers’ en ‘resultaatgerichte sturing’ voor verdere verbetering in aanmerking komen (Nuffic next, 2016). De betekenis van bovengenoemde succesfactoren wordt in hoofdstuk 3 nader toegelicht.

HRM

Team HRM speelt binnen Nuffic, met name op het gebied van de organisatiewijziging een grote rol. Op drie van de vier bovengenoemde kritieke succesfactoren levert HRM een substantiële bijdrage: resultaatgerichte sturing, leiderschap en professionalisering van medewerkers. Het is aan het managementteam om invulling te geven aan de kritieke succesfactor ‘heldere koers’ en dus geen thema voor HRM. Op basis van de drie kritieke succesfactoren is bepaald welke HRM beleidsvelden de grootste impact hebben en daarmee op het gebied van HRM thema’s prioriteit hebben. In figuur 1.1 wordt op grafische wijze het verband tussen de kritieke succesfactoren en de HRM thema’s weergegeven. Figuur 1.1 is aangepast overgenomen van Nuffic next (intranet).

	Resultaatgerichte sturing	Leiderschap	Professionalisering van medewerkers
Strategische personeelsplanning	✓		✓
Performance management	✓		✓
Human resource development		✓	✓
E-HRM	✓		
Werving en selectie			✓

Figuur 1.1 Invloed van HRM werkerreinen op leidende HRM thema’s

In plaats van het vervullen van taken zullen de werkprocessen in de toekomst gericht zijn op het behalen van resultaten. Om een cultuur van resultaatgerichtheid te realiseren is het belangrijk dat medewerkers binnen Nuffic van elkaar leren, elkaar aanspreken en met elkaar samenwerken. Nuffic wil daarbij haar warme (sociale) betrokkenheid behouden, waarin het geven van vertrouwen en het gevoel van verantwoordelijkheid voor eigen handelen centraal staan. De medewerkers van Nuffic (de professionals) zijn behalve inhoudelijke experts, ook flexibel, innovatief en voortdurend gericht op het verbinden van Nuffic met haar omgeving. Een sterke focus op de ontwikkeling van medewerkers is daarom van belang. Door middel van de HRM-strategie worden kritieke succesfactoren verbonden aan de HRM beleidsvelden in het kader van de ontwikkeling van medewerkers.

Performance Management

Een van de HRM beleidsvelden betreft performance management. Nuffic wil aan de hand van performance management het bewust sturen op prestaties en competenties van medewerkers centraal stellen. Het gaat er hierbij om dat organisatiedoelstellingen worden vertaald naar teamdoelstellingen en vervolgens naar individuele doelstellingen. Een goed ingericht performance management levert een belangrijke bijdrage aan de gewenste resultaatgerichte en ondernemende cultuur, hetgeen gegeven de eisen van de opdrachtgevers in toenemende mate belangrijker wordt. Er is geen direct verband tussen de kritieke succesfactor *leiderschap* en performance management. Door middel van het HRM beleidsveld *Human Resource Development* (HRD) wordt echter wel een fundamentele bijdrage geleverd aan het gewenste leiderschap binnen Nuffic. De nieuwe structuur van Nuffic vraagt om een managementstijl die coachend en inspirerend van aard is waarbij medewerkers in staat worden gesteld om zelfstandig beslissingen te nemen. De manier waarop gestuurd wordt vanuit het management moet medewerkers genoeg ruimte bieden om als professional te opereren. Voor de implementatie van een nieuw performance management wordt deze managementstijl gehanteerd. Het doel van performance management is om door middel van de juiste sturing persoonlijke prestaties en ontwikkelingen te laten aansluiten bij de missie, visie en strategie van de organisatie (Weima, Hooghiemstra & Biemans, 2016).

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven. Waarna de doelstelling, probleemstelling, deelvragen, doelgroep en de afbakening wordt beschreven.

2.1 Aanleiding

Nuffic wil in de toekomst op de internationale onderwijsmarkt een belangrijke speler zijn en blijven. Dit vraagt om een duidelijke profilering voor Nuffic en haar medewerkers, gekoppeld aan een ondernemende houding. De medewerkers van Nuffic zijn het belangrijkste kapitaal binnen de organisatie. Een sterke focus op de ontwikkeling van medewerkers is daarom aanwezig. Vanaf 2017 wordt ter ondersteuning van het bereiken van een meer resultaatgerichte sturing en het bevorderen van slagkracht een organisatiewijziging doorgevoerd. De organisatiewijziging kenmerkt zich door het centraal stellen van de professional en het team waarin deze opereert en door het invoeren van een managementteam dat gekoppeld is aan de kernopdrachten. Nuffic beoogt de kritieke succesfactoren 'resultaatgerichte sturing' en 'professionalisering van medewerkers' verder te kunnen uitwerken door de huidige gesprekscyclus te herzien. In praktijk blijkt dat de huidige gesprekscyclus (de PJP-gesprekken) door leidinggevend en medewerkers als verplichting wordt ervaren en niet op dezelfde wijze worden uitgevoerd. Resultaatafspraken worden niet altijd SMART² geformuleerd en door leidinggevend worden onvoldoende consequenties verbonden aan het al dan niet behalen van de afspraken. Daarnaast heeft Nuffic de ambitie uitgesproken om onderzoek te willen doen naar de wijze waarop de beoordelingsgesprekken worden ingezet. Nuffic heeft de wens het beoordelingsbeleid anders in te zetten en te koppelen aan beloning en waardering, onder een HRM-systeem: performance management. Door middel van een performance management systeem wil Nuffic dat persoonlijke prestaties en persoonlijke ontwikkelingen van medewerkers in de toekomst beter aansluiten bij de missie, visie en strategie van de organisatie (Nuffic next, 2016).

2.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om door middel van interviews en focusgroep met medewerkers en leidinggevend van Nuffic tot inzicht te komen over hoe zij de huidige gesprekscyclus ervaren, teneinde aanbevelingen te geven in de vorm van een implementatieplan voor een nieuw performance management systeem dat beter aansluit bij de ambitie van de organisatie.

2.3 Probleemstelling

Hoe kunnen persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers in de toekomst beter aansluiten bij de missie, visie en strategie van Nuffic?

2.4 Deelvragen

1. Wat is performance management?
2. Wanneer is performance management succesvol binnen organisaties?
3. Hoe functioneert de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic?
4. Hoe verhoudt de HRM-strategie van Nuffic zich tot het nieuwe organisatie-model?
5. Hoe ziet een gewenst performance management voor Nuffic eruit?

² SMART: Specifiek, Meetbaar, Achievable (haalbaar), Relevant en Tijdsgebonden.

2.5 Doelgroep

In dit onderzoek zijn meerdere doelgroepen van belang. Om persoonlijke ambities van medewerkers beter te laten aansluiten bij de ambitie van Nuffic worden interviews afgenomen en een focusgroep gehouden. Voor de interviews worden twee groepen onderscheiden: medewerkers en leidinggevendenden (de afdelingshoofden). Vervolgens zal één focusgroep worden gehouden met medewerkers en leidinggevendenden. Voor dit onderzoek wordt een implementatieplan geschreven. Alvorens een nieuw performance management wordt geïmplementeerd dient de ondernemingsraad (OR) hiervoor akkoord te geven. Na het afnemen van de interviews worden de interviewresultaten gepresenteerd aan de OR.

2.6 Afbakening

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering, omdat de ervaringen van medewerkers en leidinggevendenden omtrent de huidige gesprekscyclus en de gewenste performance management hierin centraal staan. In de eerste fase van dit onderzoek wordt literatuuronderzoek gedaan. Vervolgens wordt in de tweede fase fieldresearch uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews met medewerkers en leidinggevendenden. Voor beide groepen is een topiclijst opgesteld. Per topic komt een aantal vragen aan bod. De resultaten uit de interviews met medewerkers worden gescheiden van de resultaten uit de interviews met leidinggevendenden, omdat de ervaringen en achterliggende argumenten en motieven afwijkend kunnen zijn. Op basis van de resultaten uit de interviews wordt in de derde fase van dit onderzoek een focusgroep gehouden.

Voor het literatuuronderzoek is tevens gekozen voor een kwalitatieve benadering, omdat het achterhalen van de betekenis-, doel- en succesfactoren omtrent performance management hierin van belang is.

In de verdere afbakening van dit onderzoek is besloten om 10 tot 15 interviews af te nemen met medewerkers. In de huidige organisatiestructuur telt Nuffic twaalf afdelingen met elk een eigen afdelingshoofd en eigen doelstellingen. In dit onderzoek wordt ernaar gestreefd om van iedere afdeling minimaal één medewerker te interviewen. Daarnaast is besloten om 3 tot 5 leidinggevendenden te interviewen. Voor deze doelgroepen is het van belang dat ze minimaal twee jaar in dienst zijn bij Nuffic, ofwel twee gesprekscycli hebben doorlopen.

De focusgroep zal uit 6 tot 10 medewerkers en leidinggevendenden bestaan. Voor deelname aan de focusgroep is de functie van deelnemers en het aantal jaren dienstverband bij Nuffic niet van belang.

Met betrekking tot uitspraken en resultaten in deze scriptie is het van belang te vermelden dat niet alle medewerkers en leidinggevendenden hebben deelgenomen aan dit onderzoek. De mogelijkheid bestaat dat niet alle mensen die bij Nuffic werken, zich kunnen vinden in de resultaten uit de interviews en de focusgroep.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt middels literatuurstudie en documentenstudie antwoord verkregen op de deelvragen die onder de literatuurstudie vallen.

3.1 Wat is performance management?

Ontwikkeling van performance management

In Nederland is begin jaren '60 - '70 van de vorige eeuw de organisatiekunde ontstaan. Organisaties werden alsmaar complexer en groter vanwege technologische- en algemene economische ontwikkelingen. De wijze waarop binnen bedrijven en organisaties de besturing plaatsvond vereiste meer dan enkel kundig zijn in bepaald een vakgebied of het beschikken over leidinggevende kwaliteiten. Er was een toenemende behoefte aan mensen die het totaal van bijdragen van verschillende vakgebieden konden overzien, integreren en hier vervolgens conclusies uit konden trekken. Ofwel mensen met een totaalvisie (Marcus & Van Dam, 2012).

Er bestaat een aantal denkrichtingen of stromingen binnen de organisatiekunde die van invloed zijn op de huidige ontwikkelingen binnen organisaties. De grondlegger van het Scientific Management (±1900), Frederick Taylor, heeft ontdekt dat organisaties behoefte kregen aan een systematische en samenhangende bedrijfsvoering op het gebied van productie. Het was van belang dat bedrijfsleiders een bredere visie kregen op hun taak in de organisatie op het gebied van plannen, coördineren, toezicht houden en het controleren van resultaten. In de tijd dat het Scientific Management de belangrijkste denkrichting was, ontstond onder invloed van Elton Mayo de Human Relations-beweging. Terwijl het Scientific Management een sterke focus had op de productie binnen bedrijven, was de Human Relations-beweging gericht op de intermenselijke verhoudingen binnen tamelijk kleine groepen. Mayo was ervan overtuigd dat gelukkige en tevreden medewerkers doorgaans maximaal presteren (Marcus & Van Dam, 2012).

Het boek *Good to be Great* (2001) geschreven door Jim Collins wordt beschouwd als de meest fundamentele, inzichtelijke en innoverende studie van afgelopen decennia. De inzichten van Collins zijn in een aantal principes geformuleerd. Deze principes zijn verantwoordelijk voor hetgeen succesvolle bedrijven onderscheidt ten opzichte van hun concurrenten:

- Leiderschap: bescheidenheid gekoppeld aan resultaatgerichtheid;
- Eerst de juiste mensen op de juiste plek, daarna richting en strategie bepalen;
- Disciplinecultuur (gedisciplineerde mensen en ondernemerschap);
- Klimaat van vertellen van de waarheid en van luisteren naar elkaar;
- Inzicht: weten waarin je de beste bent en hierop inspelen;
- Technologie: ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen;
- Kern bewaken en vooruitgang stimuleren, zonder dat kernwaarden verloren gaan.

Om te presteren is het belangrijk gemotiveerd en gepassioneerd te zijn, aldus Steve Jobs. De uitspraak van Jobs in zijn speech aan Stanford-studenten: *'stay hungry, stay foolish'* is inmiddels welbekend. Jobs staat bekend als: gepassioneerd met een visie en meester van de eenvoud (Marcus & Van Dam, 2012).

Uitdagingen en tendensen rond personeelsmanagement

Zoals hierboven is beschreven werden organisaties de afgelopen decennia in toenemende mate geconfronteerd met externe ontwikkelingen. Personeelsmanagement kwam begin 2000 eveneens in aanraking met verschillende uitdagingen, waaronder performance management (Korsten, 2004).

Een aantal tendensen heeft invloed op de manier waarop men met het fenomeen *beoordelen* omgaat (Van den Broek, Van der Giessen, & Van Oerst-Van Dorst, 2001):

Meer openheid	Beoordelingen worden niet langer in stilte opgemaakt, maar worden doorgesproken met medewerkers.
Participatie	Medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor hun beoordeling.
Resultaatgericht	Focus op output en behaalde resultaten in plaats van <i>input</i> (karakter en persoonlijkheid).
Input-gedrag	Inspanningen van medewerkers worden naast resultaten apart Beoordeeld door middel van competenties.
Lijnverantwoordelijk	HRM treedt meer op achtergrond, waardoor de lijn meer verantwoordelijk is voor de beoordeling van haar medewerkers.
Niveau-onafhankelijk	Alle medewerkers binnen de organisatie worden beoordeeld, niet alleen de laagste niveaus.
Minder bureaucratisch	Het beoordelen van medewerkers wordt in toenemende mate onderdeel van leidinggeven. Focus op het maken van afspraken over verandering en ontwikkeling in plaats van het vastleggen van oordelen.

Om als organisatie succesvol te zijn en te kunnen voortbestaan is het van belang dat de organisatiestructuur, organisatiestrategie (strategisch management) en Human Resource Management op elkaar zijn afgestemd. Om de kwaliteiten van medewerkers optimaal te benutten moet het personeelsbeleid geïntegreerd zijn met het strategisch management (Marcus & Van Dam, 2012).

Bij de klassieke benadering van strategisch management dient de organisatie zich te richten op haar omgeving. Bij deze benadering is de leiderschapsstijl vaak gebaseerd op *'command and control'*. Vanuit het principe 'kennis is macht' werkt deze leiderschapsstijl (Ferdinandusse & Van Raak-Luijkx, 2011). Gelet op de bovengenoemde tendensen, is het van belang dat leidinggevendenden hun leiderschapsstijl zullen aanpassen en dat de aansturing van medewerkers dergelijke vormen zal aannemen. Een alternatief voor het aansturen van medewerkers is resultaatgericht sturen of performance management. Dikwijls staat performance management haaks op klassieke/traditionele en bureaucratische benaderingen binnen organisaties (Decramer, 2010).

Om de prestaties en ontwikkelingen van medewerkers te managen gaat het enerzijds om het doen van uitspraken over geleverde prestaties en het sturen op prestaties door eventueel beloningsconsequenties hieraan te verbinden, terwijl het aan de andere kant gaat om het vaststellen van ontwikkelpunten van medewerkers om de prestaties in de toekomst te verbeteren. In veel organisaties worden deze activiteiten met elkaar samengehangen door middel van de gesprekscyclus, bestaande uit volgende gesprekken (Kluijtmans, 2010):

- **Planning** Afspraken maken over activiteiten van medewerkers voor een bepaalde periode.
- **Functionering** Tweezijdig gesprek waarin het huidige functioneren wordt besproken en hoe medewerker en leidinggevende dit ervaren. Probleemoplossend en vooruitkijkend.
- **Beoordeling** Eenzijdig gesprek waarin het functioneren (verleden) wordt beoordeeld. Beoordeling op basis van verrichtte werkzaamheden en geleverde output. Hieraan eventueel beloning koppelen.
- **Ontwikkeling** Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers staat centraal, vaak in een persoonlijk ontwikkelplan (POP).

3.1.1 Definitie performance management

De Waal (2014) definieert performance management als:

Het proces waarbij het sturen van de organisatie plaatsvindt door de systematische definitie van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, en deze meetbaar te maken aan de hand van succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren, zodat herstelacties kunnen worden ondernomen om de organisatie op het juiste pad te houden (De Waal, 2014, p.195).

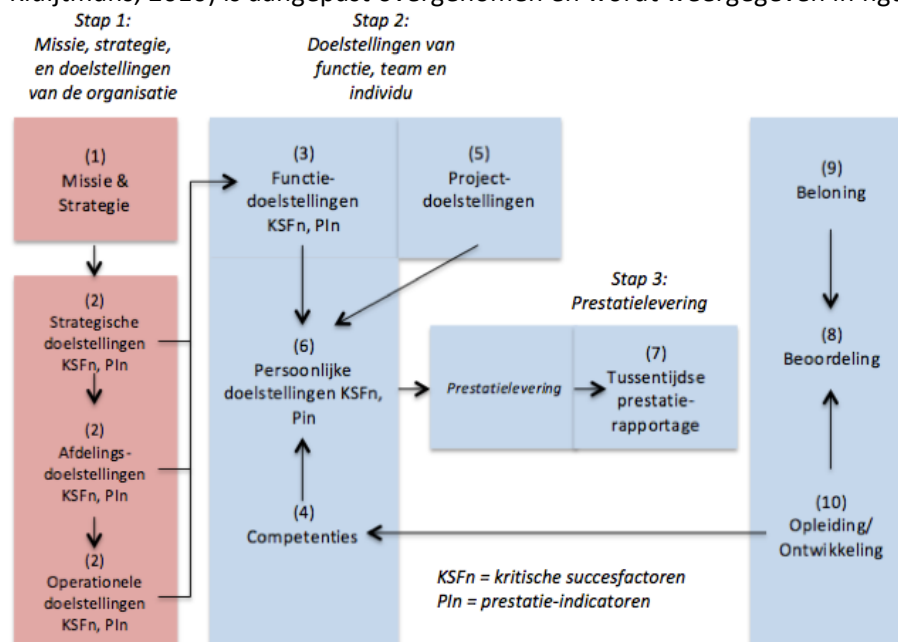
Volgens Seegers & Beekhuizen (geciteerd in Korsten, 2004) is het doel van performance management:

'Performance management is gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen.'

(Seegers & Beekhuizen, in Korsten 2004).

Aan het begin van het proces van performance management wordt de missie en strategie van de organisatie opgesteld. Naar aanleiding daarvan worden strategische-, afdelings- en operationele doelstellingen geformuleerd. Om de doelen te bereiken worden kritische succesfactoren (KSF) bepaald, en vervolgens doorvertaald in prestatie-indicatoren (PI). De tweede stap betreft het doorvertalen van de strategische doelen in functie- en persoonlijke doelstellingen (De Waal, 2001).

Alvorens de persoonlijke doelstellingen worden vastgelegd, moet worden nagegaan of de persoon competent genoeg is om de doelstellingen te realiseren. Indien dit niet het geval is, zal een opleiding- en ontwikkelplan van toepassing zijn. Tussentijds worden de door medewerkers geleverde prestaties gemonitord. Tot slot worden de gerealiseerde prestaties aan het einde van een bepaalde periode beoordeeld en worden deze doorgaans (materiaal of immaterieel) beloond. Op grond van de beoordeelde prestaties kunnen tevens nieuwe ontwikkelafspraken worden gemaakt (De Waal, 2001). Het prestatieafstemmingssysteem (PMS) van De Waal (in Kluijtmans, 2010) is aangepast overgenomen en wordt weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3.1 Het prestatieafstemmingssysteem (De Waal, 2001)

Bij performance management staan aanvankelijk de resultaten (output) centraal, omdat de individuele bijdrage van medewerkers wordt gezien als een bijdrage aan het grotere geheel. Het is belangrijk dat niet alleen op financiële output wordt gestuurd, maar ook op dergelijke resultaatgebieden. De balanced scorecard van Kaplan en Norton (1992) heeft vier resultaatgebieden gedefinieerd:

1. Klantenperspectief
2. Intern perspectief
3. Innovatieperspectief
4. Financieel perspectief.

Resultaatgebieden dienen op het niveau van medewerkers verder geconcretiseerd te worden. Het formuleren van meetbare doelstellingen is voor veel functies geen makkelijke opgave. Zolang medewerkers het resultaat kunnen beïnvloeden, kunnen ze hierop worden beoordeeld. Indien dit niet het geval is, wordt dikwijls gekozen om te beoordelen op input, zoals collegialiteit, inzet en motivatie van medewerkers. Het is echter lastiger om het gesprek te voeren over input, omdat het subjectieve oordeel van zowel managers als medewerkers hierin een rol spelen. De prestaties, het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers kan door middel van dergelijke systemen in kaart worden gebracht (Kluijtmans, 2010).

Beoordelingssystemen

1. (eenzijdig) Beoordelingsgesprek vanuit management

De manager is verantwoordelijk voor:

- Meten van performances op basis van doelen en competenties;
- Feedback geven op het presteren van medewerkers;
- Opstellen van doelen voor aankomende periode, deze zijn in lijn met de doelen van de organisatie;
- Het opstellen van ontwikkelplannen voor aankomende periode;
- Het bespreken van de verwachtingen omtrent de gewenste prestaties.

De frequentie van dit type beoordelingssysteem kan variëren: per kwartaal, halfjaarlijks of jaarlijks. Voor nieuwe medewerkers is het raadzaam om na 30, 60 en 90 dagen een beoordelingsgesprek te voeren ter begeleiding en ondersteuning van medewerkers in de organisatie (Halogen Software, 2017).

2. (tweezijdig) Beoordelingsgesprek vanuit medewerkers

Medewerkers beoordelen hun eigen presteren, formuleren eigen doelstellingen en formuleren hun eigen ontwikkelactiviteiten. De informatie wordt vervolgens gedeeld met hun manager. Medewerkers voelen zich hierdoor meer betrokken en verantwoordelijk voor hun eigen presteren en ontwikkeling. Tevens helpt dit managers in de voorbereiding op het formele beoordelingsgesprek (Halogen Software, 2017).

3. 360-graden feedback

Verzamelen van feedback van collega's, andere managers en klanten (intern en extern) helpt medewerkers en/of managers om een breder en eerlijker beeld te krijgen van het presteren van de medewerker. Tevens wordt hiermee de ontwikkelbehoeften van medewerkers in kaart gebracht. De 360-graden feedback methode wordt vaak gebruikt om het hogere management van feedback te voorzien op hun presteren en ontwikkelbehoeften, ofwel feedback *bottom-up* (Halogen Software, 2017).

Beloningssystemen

Het verbinden van consequenties (belonen/straffen) aan beoordelingen zorgen voor een stimulerend en motiverend effect onder medewerkers en afdelingen (Egan, in Van de Loo, 2009). Het is hierin echter wel van belang dat managers helder kunnen communiceren over verwachtingen en beloningen. Indien het management hierin tekort schiet, neemt de betrokkenheid van medewerkers af.

1. Voorwaardelijke beloning (op basis van evalueren)

De beloning en de hoogte van beloning is afhankelijk van de door de medewerkers geleverde prestaties over een bepaalde periode (Aguinis, 2005).

2. Short-term incentives

Op basis van een bepaalde periode waarin medewerkers hebben gepresteerd worden incentives eenmalig toegewezen aan hen. Door middel van incentives worden medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd om te presteren. Incentives worden vooraf bekend gemaakt: prikkelwerking (Aguinis, 2005).

3. Long-term incentives

Er wordt onderscheid gemaakt tussen incentives op korte- en lange termijn. De incentives op korte termijn hebben een prikkelwerking op een bepaalde periode, terwijl incentives op lange termijn invloed uitoefenen op het toekomstig presteren van medewerkers. Het doel van incentives op lange termijn is dat medewerkers persoonlijk betrokken (willen) zijn bij het succes van de organisatie (Aguinis, 2005).

3.1.2 Performance management cyclus

Performance management cyclus (Armstrong)

De performance management cyclus (PMC) van Armstrong (2014) komt overeen met de *Deming cirkel* (2000), het 'plan-do-check-act' model. De cyclus betreft planning-, persoonlijke ontwikkeling-, voortgang- en beoordeling en waardering van prestaties, door middel van een geïntegreerd performance management systeem (PMS) dat voortdurend de actuele en relevantie prestatie-informatie beschikbaar stelt (Armstrong & Taylor, 2014). De performance management cyclus is overgenomen van Armstrong en wordt in figuur 3.2 weergegeven.



Figuur 3.2 Performance management cyclus van Armstrong (2014)

Stap 1 PLAN - planning

Organisatiedoelstellingen worden doorvertaald naar doelstellingen op afdeling-, team en individueel niveau. In dit proces wordt de nadruk gelegd op het formuleren van resultaten en afspraken. Vervolgens wordt aandacht geschonken aan taken en activiteiten.

Stap 2 ACT - persoonlijke ontwikkeling

In dit proces worden ontwikkelaafspraken of competentiegerichte afspraken gemaakt om het eigen functioneren te verbeteren. Door middel van competentie management kunnen concrete ontwikkeldoelstellingen worden geformuleerd. De integratie tussen performance management en competentie management is belangrijk (Decramer, 2010).

Stap 3 MONITOR - voortgang

Het management is het gehele jaar verantwoordelijk voor de aansturing, monitoring en het meten van prestaties. Vanwege het cyclische karakter van performance management wordt het management in staat gesteld om adequaat te handelen: bijsturen en actie ondernemen.

Stap 4 REVIEW - beoordelen en belonen

In de laatste fase vindt het beoordelen van medewerkers plaats. Het is hierin van belang dat medewerkers op de hoogte zijn van het doel van het beoordelingsgesprek. Indien dit niet geval is, zullen medewerkers het beoordelingsgesprek als een 'verplicht nummertje' ervaren (Decramer, 2010). Het formuleren van verbeteringen en het waarderen van medewerkers komen aan bod in het beoordelingsgesprek (Armstrong & Taylor, 2014).

Performance management cyclus (Halogen Software)

Halogen Software hanteert een soortgelijke performance management cyclus als Armstrong. De performance management cyclus van Halogen Software is daarentegen meer gefocust op continue coaching, feedback en ontwikkeling (Halogen Software, 2017). In figuur 3.3 wordt de cyclus weergegeven.



Figuur 3.3 *Performance management cyclus van Halogen Software (2017)*

De functie van coaching kan op diverse manieren een ondersteunende en belangrijke rol spelen wat betreft het verwerven van functiegerichte competenties en het doorlopen van (functie-gerelateerde) persoonlijke ontwikkelpunten van medewerkers. De leiderschapstijl van managers is gericht op het coachen van medewerkers: veel verantwoordelijkheid en sturing wordt bij de medewerker gelegd (Van der Weijde, 2011). Binnen de organisatie moet iedereen volgens Huisman, Peppel en Nijhof (in Van der Weijde, 2011) zichzelf kunnen managen en problemen kunnen oplossen, omdat hierdoor de werkprestaties verbeteren en continu geleerd kan worden.

Performance management en competentie management

Volgens Seegers & Beekhuizen (in Korsten, 2004) is performance management ‘onlosmakelijk’ verbonden met competentie management. Het doel is van beide hetzelfde: het bereiken van organisatiedoelen op het gebied van personeelsmanagement. Competentie management wordt gedefinieerd als (Vinke & Nijman, in Korsten, 2004):

‘Het managen van de kennis, de vaardigheden, de persoonlijkheidskenmerken en de persoonlijke motivatie van individuele medewerkers.’

Invoering van competentie management kan leiden tot een betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Veel organisaties passen competentie management toe als instrument voor de ontwikkeling van medewerkers. Om competentie management succesvol te implementeren is het van belang dat voldoende aandacht wordt besteed aan de *eenduidigheid* van het competentie model en de *competentiedefiniëring* (Vinke & Nijman, in Korsten, 2004). Vinke heeft de volgende eisen gesteld aan competenties:

1. Een goede vertaling tussen het strategisch beleid en de eisen die aan medewerkers worden gesteld.
2. Competenties zijn herkenbaar en worden op gelijke wijze binnen de organisatie geïnterpreteerd.
3. Van alle competenties worden de daaraan gekoppelde eisen weergegeven die aan medewerkers worden gesteld.
4. Competenties zijn meetbaar. Het moet vastgesteld kunnen worden of medewerkers aan bepaalde competenties voldoen.
5. Iedere competentie dient als bouwsteen voor personeelsinstrumenten (Vinke & Nijman, in Korsten, 2004).

3.2 Successen en belemmeringen rond performance management

Drijvende kracht achter performance

Stuart-Kotze (2006) heeft onderzoek gedaan naar de drijvende kracht achter performance. Het gedrag, ofwel de handelswijze van mensen is volgens Stuart-Kotze de drijvende kracht achter performance. Het is hierin van belang wat je *doet*, in plaats van wie of wat je *bent*. Performances worden enkel bepaald door het gedrag en niet door de persoonlijkheid. Uit onderzoek van Walter Mischel van Stanford University bleek dat persoonlijkheid voor minder dan tien procent het gedrag voorspelde. De situatie is echter wél bepalend voor het gedrag. De mate waarin de medewerker zich in het handelen aanpast aan de situatie is bepalend voor de performance (Stuart-Kotze, 2006).

Om de performance van medewerkers te bepalen is het daarom van belang dat er wordt gekeken naar zowel de output (het resultaat) als de input (het gedrag) (Brumbach, 1988). Bij het beoordelen van de performance dient volgens Brumbach het gedrag (de mentale en fysieke inspanning) van medewerkers apart te worden gemeten van het resultaat.

Stuart-Kotze (2006) hanteert een wetenschappelijke benadering voor gedragsverandering, namelijk gedragsdynamica. Deze benadering is gebaseerd op zeven principes ten behoeven van performance verbetering:

1. Gedrag dient als drijvende kracht
2. Relatie tussen gedrag en performance is bepalend voor de functie
3. Beginpunt voor verandering: bewust zijn van eigen gedrag
4. Medewerker is expert in zijn/haar functie
5. Gevoel van eigenaarschap van verandering
6. VH methode (vraag het) werkt beter bij veranderingen dan DO methode (draag op)
7. Performanceverbetering: gebaseerd op waarneembare en meetbare gegevens.

Uit onderzoek van Stuart-Kotze blijkt dat er een verband bestaat tussen motivatie en gedrag. Vanuit organisatorisch perspectief is het van belang dat mensen gemotiveerd zijn om de juiste handelingen te verrichten ten goede van de performance van de organisatie. De motivatie is echter afhankelijk van het individu en het doel. Motivatie ontstaat op het moment dat medewerkers uitdaging ervaren, gevoel hebben dat ze belangrijk zijn, erkend worden voor hun prestaties en zinnige bijdragen kunnen leveren (Stuart-Kotze, 2006).

Volgens het artikel HRM en Performance!? van Blankemeijer, De Blieck, Bolweg en Vinke (2012) is motivatie de energiebron om tot prestaties te komen. Medewerkers willen zich volgens hen competent en verantwoordelijk voelen voor het handelen. Het is tevens van belang dat de uitdaging van taken en de vaardigheden van medewerkers in balans zijn. In hoeverre medewerkers in staat zijn om het juiste gedrag te vertonen en zich in te spannen voor werkzaamheden is afhankelijk van de verwachtingen van het resultaat.

Succesvol performance management systeem

Het succes van het performance management systeem (PMS) is volgens De Waal, Kolker & Van der Hulst (2012) afhankelijk van harde en zachte factoren, ofwel structuurkant en gedragskant. De performance van de organisatie wordt bepaald door de mate waarin beide kanten met elkaar in balans zijn (afstemming). Zoals eerder beschreven wordt de performance management cyclus gestuurd door missie, (visie), strategie en doelstellingen en vervolgens door vertaald naar onderliggende niveaus in de organisatie. Door middel van kritieke succesfactoren indicatoren (KSI) en prestatie-indicatoren (PI) wordt het proces meetbaar. Een regelmatige rapportage maakt een snelle bijsturing mogelijk.

Een organisatie kan aan de hand van een prestatie managementanalyse (PMA) bepalen in hoeverre organisatiestructuur, meetsysteem en het gedrag van managers en medewerkers zijn afgestemd op de gewenste prestaties. De analyse maakt inzichtelijk waar organisaties goed scoren en waar mogelijkheden liggen tot het verbeteren van performance management (De Waal, Kolker & Van der Hulst, 2012).

De PMA bestaat uit negen aspecten van prestatiegedrevenheid en performance management en worden op een schaal van 1 tot 10 in een *PMA-radardiagram* gewaardeerd. De aspecten van de PMA zijn overgenomen van De Waal, et al. en worden in figuur 3.4 weergegeven.

Aspect	Type	Korte omschrijving
<i>Besturingsmodel</i>	<i>Structuur</i>	<i>Duidelijke aansturingstijl. Taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn helder gedefinieerd. Consistente toepassing op alle managementniveaus.</i>
<i>Inhoud</i>	<i>Structuur</i>	<i>Managers en medewerkers krijgen een set van gebalanceerde prestatie-informatie (financieel en niet-financieel) met een strategische focus door toepassing van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.</i>
<i>Integriteit</i>	<i>Structuur</i>	<i>De prestatie-informatie die het PMS levert, is betrouwbaar, tijdig en consistent.</i>
<i>Hanteerbaarheid</i>	<i>Structuur</i>	<i>Rapporten en systemen zijn gebruikersvriendelijk en de prestatie-informatie is gemakkelijk te benaderen via Ict.</i>
<i>Verantwoordelijkheid</i>	<i>Gedrag</i>	<i>Managers (en medewerkers) voelen zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de hele organisatie en van hun eigen prestatie-indicatoren.</i>
<i>Managementstijl</i>	<i>Gedrag</i>	<i>Topmanagement is zichtbaar betrokken bij de prestaties van medewerkers en bevordert een verbetercultuur en proactief gedrag. Management vertoont consequent gedrag in het aanspreken van medewerkers op hun prestaties.</i>
<i>Actiegerichtheid</i>	<i>Gedrag</i>	<i>Prestatie-informatie is zo geïntegreerd in de dagelijkse activiteiten dat problemen onmiddellijk (correctief of preventief) worden aangepakt.</i>
<i>Communicatie</i>	<i>Gedrag</i>	<i>Top-down en bottom-up communicatie vinden regelmatig plaats en er is sprake van regelmatige uitwisseling van prestatie-informatie over organisatieonderdelen heen.</i>
<i>Afstemming</i>	-	<i>Het PMS is relevant voor dit type organisatie en het humanresource-instrumentarium is afgestemd op dit systeem. Daarbij vertonen managers en medewerkers werkelijk prestatiegericht gedrag.</i>

Figuur 3.4 De negen aspecten van de PMA (De Waal, Kolker & Van der Hulst, 2012)

3.2.1 Best practices performance management

Op het gebied van performance management worden twee best practices besproken: Zorgorganisatie Stichting Sint Jacob en Rabobank.

Zorgorganisaties

Volgens het artikel *Prestatiegericht gedrag* van De Waal, Kolker en Van der Hulst (2012) blijkt dat bij het implementeren van een performance management systeem (PMS) veel prestatie-indicatoren (KPI) gemeten worden voor de externe verantwoording. Om de interne organisatie te verbeteren worden voornamelijk structuren en regels aangebracht, in plaats van een PMS.

Bij ongeveer 600 organisaties, waaronder zorgaanbieder *Sint Jacob*, blijkt uit onderzoek dat een hogere score op de PMA-aspecten gerelateerd is aan betere organisatieperformances. Het performance management systeem is bij de gemiddelde publieke organisatie aan verbetering toe; voornamelijk op het gebied van de structuurkant (De Waal, Kolker & Van der Hulst, 2012). Afgelopen jaren hebben zorgorganisaties veel aandacht besteed aan het implementeren van een goed PMS, echter blijft het gewenste resultaat vaak nog uit. Het verschil in de verplichte externe en gewenste interne rapportages blijkt een knelpunt, waardoor niet het maximale uit de verkregen prestatie-informatie wordt gehaald. Tevens wordt de informatie in praktijk nog onvoldoende gebruikt bij aansturing, (onderlinge) communicatie en het ondernemen van actie. Het (voorbeeld)gedrag van managers draagt daarnaast niet altijd bij aan de prestatie-gedrevenheid. Veel managers zijn geneigd om in hun kantoor te zitten, in plaats van rond te lopen op de werkvloer en in gesprek te treden met medewerkers. Hierdoor wordt aan de gedragskant laag gescoord in de PMA-radardiagram. Zodra alleen op de structuurkant wordt gescoord, raken medewerkers gedemotiveerd en ontmoedigd. De organisatie is op dat moment teveel tijd kwijt aan het verzamelen en rapporteren van prestatie-informatie in plaats van het ondernemen van stappen, welke gebaseerd zijn op de rapportages.

Bij Stichting Sint Jacob wordt veel energie gestoken in het PMS en in prestatiegericht gedrag, vanwege de verantwoordingsverplichting en voornamelijk de ambitie het steeds beter te doen.

Sint Jacob maakt een selectie van resultaten uit de verplichte rapportage welke zij van belang vindt om te verbeteren. Er worden interne analyses gemaakt en trends gesignaleerd die vervolgens vergeleken worden met spiegelgroepen. Voorheen kregen vooral managers en het middenkader deze gegevens. Voor meer bewustwording bij medewerkers over de huidige status van Sint Jacob en hetgeen verbeterd kan en moet worden, was meer informatie nodig bij medewerkers. Door bepaalde informatie te delen met medewerkers wordt inzichtelijk waarom bepaalde keuzen worden gemaakt en wat de gevolgen hiervan zijn. Sint Jacob doet veel frequenter kortere metingen zodat de stuurinformatie te allen tijde zoveel mogelijk up-to-date is. De kwaliteit van zorg en de tevredenheid van klanten en medewerkers wordt drie keer per jaar gemeten.

Uiteindelijk is het van belang dat medewerkers de prestatie-informatie toepassen. In de vorm van een dashboard kunnen leidinggevenden (kleinste organisatorische-eenheid) de informatie opvragen. De inhoud hiervan wordt iedere twee weken ververs. In de teams wordt met regelmaat de scoreborden besproken; verbeterpunten opstellen, uitvoeren en waarborgen. Doordat Sint Jacob de scores frequent beprekt in werkoverleggen wordt prestatiegericht gedrag gestimuleerd: medewerkers doen echt mee, bedenken acties en willen voor de door hen bedachte acties en verbeteringen verantwoordelijk zijn.

Stichting Sint Jacob heeft door deze aanpak te hanteren de grootste winst behaald de PMA-aspecten: *managementstijl* en *verantwoordelijkheid*. Door de prestatie-informatie tonen leidinggevenden het juiste (voorbeeld)gedrag, gaan ze met medewerkers in gesprek over de prestatie-indicatoren en geven ze medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid om hun eigen werk te verbeteren. De verantwoordelijkheid voor het verbeteren van performances ligt niet alleen bij de leidinggevende, maar is een zaak voor het gehele team. Bij Sint Jacob is de kwaliteit van dienstverlening de laatste jaren structureel verhoogd (De Waal, Kolker, & Van der Hulst, Prestatiegericht gedrag, 2012).

Rabobank

In 2005 is Rabobank gestart met de invoering van performance management. Vanwege de veranderende en toenemende complexiteit van de omgeving van Rabobank was een meer resultaatgerichte manier van werken een vereiste. Om dit te bewerkstelligen is Rabobank diverse projecten gestart gericht op structuur en cultuur, beheersing en systemen. Hierdoor heeft Rabobank inzicht gekregen in het feit dat de bank commercieel beter kan presteren. Dit vroeg echter wel om ander gedrag en andere kennis van medewerkers. Rabobank heeft haar performance management systeem hierop aangepast (Gubler, 2008).

Ter stimulering van resultaatgerichtheid zijn beloningen (deels) afhankelijk gemaakt van de gerealiseerde resultaten. Het PMS bestaat uit een jaarlijkse cyclus van plannen, functioneren, beoordelen en belonen (Gubler, 2008).

1. **Plannen** (begin maart): Onderling overleg tussen medewerker en leidinggevende omtrent individuele doelstellingen en de manier waarop de medewerker gedurende het kalenderjaar wordt ondersteund;
2. **Functioneren** (gehele jaar): Gedurende het kalenderjaar de voortgang afstemmen en eventuele aanvullende ondersteuning vastleggen;
3. **Beoordelen** (eind februari): Leidinggevende beoordeelt in beoordelingsgesprek met de medewerker in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd door de medewerker. Hier wordt tevens uitspraak gedaan over eventuele beloning;
4. **Belonen** (april): Medewerker ontvangt de aangepaste beloning.

3.3 HRM-strategie en organisatiemodel Nuffic

Organisatieontwikkeling

Nuffic heeft de ambitie om door te ontwikkelen. In de toekomst wil Nuffic met *slagkracht*, *flexibiliteit* en *innovatievermogen* internationalisering in het hart van het onderwijs brengen. Om die ambities waar te maken wordt de focus enerzijds gelegd op de kernopdrachten en anderzijds op de manier waarop gewerkt wordt binnen Nuffic. Om de kernopdrachten op de juiste manier te heroriënteren, dienen deze in lijn te zijn met de belangrijkste thema's van de interne organisatieontwikkeling (Nuffic, 2017). Zie bijlage 2 voor nadere toelichting:

1. HRM
2. Interne besturing
3. Interne dienstverlening
4. Corporate communicatie
5. Ondernemerschap

Nuffic heeft in haar strategische agenda opgenomen dat ze over de hele linie een sterker dienstverlenend karakter moet uitstralen. Nuffic wil veranderen als type organisatie: minder hiërarchisch en bureaucratisch, meer dienstverlenend, ondernemend en innovatief (Nuffic, 2016). Om de organisatiestrategie te realiseren heeft Nuffic een nieuwe organisatiestructuur ontworpen, omdat de huidige structuur dit bemoeilijkt. In de nieuwe organisatiestructuur wordt uitgegaan van een kleinere schaal van organiseren. De ideale teamgrootte telt 8-12 leden voor uitvoerende teams, en 5-8 leden voor besluitvormende teams. Het doel hiervan is om eenheden te creëren die snel kunnen inspelen op ontwikkelingen en vragen uit de omgeving, en die tevens eigen producten kan ontwikkelen. Nuffic wil hiermee *flexibeler*, *slagvaardiger* en *ondernemender* worden (Nuffic next, 2017). In bijlage 3 wordt de nieuwe organisatiestructuur (organogram) weergegeven.

HRM [HRM-strategie]

HRM ondersteunt de organisatie bij de realisatie van haar strategische doelstellingen. Nuffic wil in 2020 wendbaarder zijn en beter in staat zijn in te spelen op veranderingen. De HRM-strategie focust zich op het motiveren en stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers. Om de doelstellingen uit de strategische agenda te realiseren zijn goed opgeleide, breed inzetbare en zichzelf ontplooiende medewerkers onmisbaar. Medewerkers van Nuffic hebben zich in 2020 verder ontwikkeld tot resultaatgerichte professionals, die innovatief en ondernemend (mee)werken aan het verbinden van de organisatie met haar omgeving (Nuffic, 2017). Om het bovengenoemde gewenste profiel voor Nuffic te realiseren dient expliciete invulling te worden gegeven aan de volgende kritieke succesfactoren (KSF):

1. Resultaatgerichte sturing

De focus van de opdrachtgevers van Nuffic zijn in toenemende mate gefocust op efficiëntie en schaalvoordelen. De organisatie en werkprocessen dienen daarom zo efficiënt mogelijk te worden ingericht. Daarnaast is het van belang dat de koers van de organisatie vertaald wordt naar heldere doelstellingen/resultaatafspraken op het niveau van de organisatie, team en het individu en dat hier vervolgens strak op wordt gestuurd.

2. Leiderschap

De positie van de leidinggevende is cruciaal op het gebied van het inspireren en ontwikkelen van medewerkers, het verbinden van teams binnen Nuffic, het integraal en op resultaatgerichte wijze aansturen en het implementeren van mogelijkheden. Dit vraagt om een leiderschapsstijl/managementstijl die coachend en inspirerend van aard is met een bepaalde manier van aansturen waarbij medewerkers niet beperkt worden om zelfstandig beslissingen te nemen.

3. Professionaliseren van medewerkers

Medewerkers met de juiste competenties, kennis, vaardigheden en gedrag in de toekomst kunnen aantrekken, behouden en ontwikkelen. De professionele medewerker ziet er als volgt uit:

- Betrokken en deskundig
- Wil leren en wil nieuwe producten of diensten ontwikkelen
- Open en nieuwsgierige instelling die willen bijdragen aan de ambitie van Nuffic om iedereen een internationale leerervaring te bieden.

De kracht van Nuffic neemt toe wanneer medewerkers een afspiegeling zijn van de samenleving (Nuffic next, 2016).

3.4 Huidige gesprekscyclus Nuffic

Nuffic vindt het van belang om haar doelen en de bijdragen die medewerkers daaraan leveren vast te leggen en te verbinden met de ambities van medewerkers. In het *persoonlijk jaarplan* (PJP) worden deze afspraken vastgelegd. Het doel van het PJP wordt aan de hand van figuur 3.4 weergegeven, welke is overgenomen van Nuffic next (intranet).



Figuur 3.4 *Het persoonlijk jaarplan: afspraken als verbinding tussen mens en organisatie*

Het persoonlijk jaarplan (PJP)

De huidige gesprekscyclus wordt door middel van het jaarlijks PJP-gesprek vormgegeven binnen Nuffic. In het PJP worden de door de medewerker te behalen resultaat- en ontwikkelafspraken (competenties, kennis en loopbaan) vastgelegd. Deze afspraken worden op basis van organisatie-, afdelings- en teamdoelstellingen enerzijds en persoonlijke doelstellingen van medewerkers anderzijds gemaakt.

In het reguliere bilaterale contact (bila) tussen het afdelingshoofd/teamcoördinator en medewerker wordt de voortgang van de afspraken bewaakt. In het daaropvolgende PJP-gesprek worden de afspraken geëvalueerd en wordt een oordeel over het functioneren besproken en tevens vastgelegd in het PJP.

Proces van PJP

Het activiteitenplan wordt in het najaar vastgesteld. Daarmee zijn de doelstellingen van de organisatie tot op het niveau van afdelingen bekend. In de periode van november tot en met maart vinden de PJP-gesprekken plaats. De gesprekscyclus ziet als volgt uit:



Figuur 3.5 *Stappen in het proces van het PJP*

Om medewerkers, teamcoördinatoren en afdelingshoofden voor te lichten over het doel, de inhoud en het gebruik van het persoonlijk jaarplan heeft Nuffic een handleiding geschreven (zie bijlage 4). Het formulier dat Nuffic hanteert wordt in bijlage 5 weergegeven.

4. Methode

De onderzoeksmethode wordt in dit hoofdstuk beschreven. Om helderheid en transparantie te bieden over de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd wordt de onderzoeksopzet, de respondenten, de meetinstrumenten en de onderzoeksprocedure beschreven.

4.1 Kwalitatief onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic teneinde aanbevelingen te doen in de vorm van een implementatieplan voor een nieuw performance management systeem dat beter aansluit bij de ambities van de organisatie. Uitgangspunt hierbij zijn de meningen en ervaringen van medewerkers en leidinggevendenden. Om deze reden is het onderzoek verkennend van aard. De huidige gesprekscyclus zal in kaart worden gebracht.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering. Voor de onderzoeksvraag: *“Hoe kunnen persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers in de toekomst beter aansluiten bij de missie, visie en strategie van Nuffic?”* is kwalitatief onderzoek geschikt, omdat met behulp van kwalitatieve methoden naar de ervaringen van medewerkers en leidinggevendenden en hun achterliggende argumenten en motieven kan worden gevraagd. Tevens biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om door te vragen over bepaalde onderwerpen. Hierbij staat het perspectief van medewerkers en leidinggevendenden centraal. Voor literatuuronderzoek wordt geen cijfermatige informatie verzameld, maar informatie in de vorm van teksten (Verhoeven, 2011).

Kwalitatief onderzoek kent twee belangrijke benaderingswijzen: inductief en deductief. Voor dit onderzoek is een inductieve werkwijze gehanteerd, waarbij een theorie wordt opgesteld aan de hand van de verzamelde data. De structuur van dit onderzoek wordt door middel van het verzamelen van data geleidelijk aan duidelijk (Strauss & Corbin, 1998: p. 136-137). De resultaten uit de interviews zijn richtinggevend voor de theorie omtrent een gewenst performance management voor Nuffic.

4.2 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is globaal in drie onderzoeksfasen te onderscheiden. De eerste fase betreft basis literatuuronderzoek. Aan de hand van de verzamelde data uit de interviewresultaten wordt verdere literatuuronderzoek gedaan. De tweede fase van dataverzameling betreft het houden van semigestructureerde interviews. En de derde fase betreft het houden van de focusgroepen. De drie fasen worden hieronder kort besproken.

4.2.1 Literatuuronderzoek

Om de volgende deelvragen te kunnen beantwoorden is literatuuronderzoek gedaan:

1. Wat is performance management?
2. Wanneer is performance management succesvol binnen organisaties?
5. Hoe ziet een gewenst performance management voor Nuffic eruit?

Voor de eerste deelvraag: *‘Wat is performance management?’* zijn meerdere theorieën gebruikt om de definitie en het ontstaan van performance management in kaart te brengen. De totstandkoming van performance management is voor dit onderzoek opzichzelfstaand niet zozeer van belang. De ontwikkelingen en tendensen van performance management daarentegen wel, omdat deze van invloed zijn op het succes van performance management. Om de tweede deelvraag: *‘Wanneer is performance management succesvol binnen organisaties?’* te beantwoorden is literatuur over prestatie managementanalyse (PMA) en best practices (praktijkvoorbeelden) van André de Waal gebruikt.

De vijfde deelvraag: *‘Hoe ziet een gewenst performance management voor Nuffic eruit?’* wordt deels door middel van literatuuronderzoek beantwoord. De literatuur van André de Waal wordt tevens voor deze deelvraag gebruikt.

Deskresearch

Om deels de derde deelvraag: *‘Hoe functioneert de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic?’* en de vierde deelvraag: *‘Hoe verhoudt de HRM-strategie van Nuffic zich tot het nieuwe organisatiemodel?’* te kunnen beantwoorden is deskresearch uitgevoerd. Naar aanleiding van de strategische agenda 2015 - 2020 van Nuffic is de HRM-strategie opgesteld. Deze informatie is verkregen via het intranet van Nuffic.

4.2.2 Semigestructureerde interviews

Om volledig antwoord te krijgen op de derde deelvraag: *‘Hoe functioneert de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic?’* zijn semigestructureerde interviews afgenomen met medewerkers en leidinggevenden. Ter voorbereiding op de interviews zijn de uitkomsten van het literatuur- onderzoek en deskresearch als basis gebruikt. Aan de hand hiervan zijn topics, ofwel interviewschema's opgesteld die als leidraad hebben gediend tijdens de interviews. In de volgende paragraaf (§4.3) wordt nader ingegaan op de respondenten- groepen en methode van dataverzameling.

4.2.3 Focusgroep

Om de vijfde deelvraag volledig te kunnen beantwoorden: *‘Hoe ziet een gewenst performance management voor Nuffic eruit?’* is op basis van literatuur en interview- resultaten een focusgroep gehouden. De interviewresultaten zijn per topic gepresenteerd. Vervolgens werden de deelnemers gevraagd drie stickers te plakken bij de topic(s) die voor hen aan verbetering toe zijn. Van de drie topics met de meeste stickers hebben deelnemers over twee topics gebrainstormd ten aanzien van mogelijke oplossingen in de toekomst.

Samenvatting onderzoekopzet per deelvraag

1. Wat is performance management?
 - Literatuuronderzoek
2. Wanneer is performance management succesvol binnen organisaties?
 - Literatuuronderzoek
3. Nuffic: Hoe functioneert de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic?
 - Deskresearch
 - Fieldresearch: semigestructureerde interviews
4. Nuffic: Hoe verhoudt de HRM-strategie van Nuffic zich tot het nieuwe organisatiemodel?
 - Deskresearch
5. Nuffic: Hoe ziet een gewenst performance management voor Nuffic eruit?
 - Literatuuronderzoek
 - Fieldresearch: focusgroep

4.3 Respondenten

Aan dit onderzoek hebben in totaal 25 respondenten deelgenomen. Voor dit onderzoek worden drie doelgroepen onderscheiden:

- Doelgroep 1 Interviews met leidinggevenden van Nuffic (vier)
- Doelgroep 2 Interviews met medewerkers van Nuffic (twaalf)
- Doelgroep 3 Focusgroep (negen)

Op het moment dat de interviews werden afgenomen en de focusgroep plaatsvond waren alle respondenten werkzaam bij Nuffic. In tabel 4.1 wordt een overzicht weergegeven van de respondenten die geïnterviewd zijn en in tabel 4.2 van de focusgroep. In deze tabellen wordt per respondent weergegeven: het geslacht, de afdeling waarin ze werkzaam zijn en het aantal dienstjaren bij Nuffic. Om de anonimiteit van doelgroep 1 te waarborgen worden de afdelingen niet genoemd.

Doelgroep 1 & 2

Voor dit onderzoek is besloten om twee groepen te interviewen: leidinggevenden en medewerkers. De gesprekscyclus is van toepassing op alle mensen die werkzaam zijn bij Nuffic (in Nederland). De rol van leidinggevenden is echter anders dan die van medewerkers. Er zijn twaalf afdelingen binnen Nuffic met ieder een eigen afdelingshoofd, ofwel leidinggevende. Voor dit onderzoek zijn vier leidinggevenden geïnterviewd (33%).

Het beoogd aantal respondenten van doelgroep 2 (medewerkers binnen Nuffic) was 10 tot 15, met als doel minimaal één medewerker per afdeling te interviewen. Dit laatste is echter niet gelukt. Van de afdeling Nationaal Agentschap Erasmus+ waren namelijk geen respondenten beschikbaar. Van de afdeling Financiën & ICT zijn daarom twee medewerkers geïnterviewd.

Voor doelgroep 2 (medewerkers) was één voorwaarde van kracht: de geïnterviewde moet minimaal twee jaar in dienst zijn bij Nuffic, zodat hij/zij ten minste twee jaar ervaring heeft met de gesprekscyclus (het PJP-gesprek). Voor doelgroep 1 was dit tevens het streven, maar geen verplichting. Vanwege de grote span of control hebben leidinggevenden een groot aantal PJP-gesprekken te voeren per jaar, waardoor leidinggevenden sneller ervaring opdoen dan medewerkers. De voorwaarde was echter wel dat leidinggevenden minimaal één volledig kalenderjaar in dienst zijn bij Nuffic, zodat hij/zij ten minste één jaar ervaring heeft met de gesprekscyclus.

Tabel 4.1 Interview respondenten

Doelgroep	Respondent	Geslacht	Afdeling ³	Jaren dnb ⁴
1) Interview leidinggevenden	1	M	-	27
	2	V	-	1
	3	M	-	8
	4	V	-	9
2) Interview medewerkers	1	M	F	6
	2	M	A	9
	3	M	G	2
	4	V	B	9
	5	V	E	3
	6	M	H	20
	7	V	I	39
	8	M	C	5
	9	V	G	26
	10	V	L	8
	11	M	K	2
	12	M	J	5

³ Voor dit onderzoek wordt een letter gekoppeld aan een afdeling, zie bijlage 1 organogram.

⁴ Aantal dienstjaren bij Nuffic.

Doelgroep 3

Voor dit onderzoek is één focusgroep gehouden met als doel te brainstormen over twee afzonderlijke topics. Het beoogd aantal respondenten van de focusgroep was 6-10. Het totaal aantal gerealiseerde respondenten was 9. Er is een enkelvoudig aselechte steekproef getrokken. Alvorens respondenten werden benaderd is akkoord gevraagd bij HRM.

Tabel 4.2 Focusgroep respondenten

Doelgroep	Respondent	Geslacht	Afdeling	Jaren dvb
3) Focusgroep	1	V	K	7
	2	V	L	2
	3	V	J	4
	4	M	J	1
	5	V	D	7
	6	M	L	1
	7	V	I	2
	8	V	A	9
	9	M	I	8

4.4 Meetinstrument

Binnen de fieldresearch zijn er drie onderdelen te onderscheiden. De semigestructureerde interviews met leidinggevenden, semigestructureerde interviews met medewerkers en de focusgroep.

Semigestructureerde interviews leidinggevenden

Voor de semigestructureerde interviews met leidinggevenden zijn acht topics opgesteld. Per topic is ten minste één interviewvraag opgesteld. De volgende zes topics staan in verband met de theorie van Armstrong (2014), Halogen Software (2017), Stuart-Kotze (2006) en De Waal (2014):

- Frequentie van gesprekscyclus
De Waal - Besturingsmodel en actiegerichtheid van PMS
- Bruikbaarheid/toepasbaarheid van handleiding en formulier
De Waal - Hanteerbaarheid van PMS
- Voortgang bewaken van gemaakte afspraken
De Waal - Verantwoordelijkheid en managementstijl van PMS
- Kwaliteit van PJP-gesprek
De Waal - Verantwoordelijkheid en managementstijl van PMS
- Ambities medewerkers en ambities Nuffic
Stuart-Kotze - Gedrag van medewerker
De Waal - Inhoud van PMS
- Consequenties en beoordelingssysteem
Armstrong - Performance management cyclus
Halogen Software - Performance management cyclus

Door middel van de interviews met leidinggevenden wordt vanuit hun perspectief antwoord gegeven op de deelvraag: 'Hoe functioneert de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic?'. De interviewtopicijst wordt weergegeven in bijlage 6, de uitwerking hiervan in bijlage 8.

Semigestructureerde interviews medewerkers

Voor de semigestructureerde interviews met medewerkers zijn acht dezelfde topics opgesteld (verband met theorie is tevens van toepassing). Per topic is ten minste één interviewvraag opgesteld. Door middel van de interviews wordt vanuit medewerkersperspectief antwoord gegeven op de deelvraag: *‘Hoe functioneert de huidige gesprekscyclus binnen Nuffic?’*. De interviewtopiclijst wordt weergegeven in bijlage 7, de uitwerking hiervan in bijlage 9.

Focusgroep

In de focusgroep zijn de interviewresultaten per topic gepresenteerd. Deelnemers werden gevraagd om te gaan brainstormen over twee van deze topics. Voor de focusgroep is er naast de topics geen koppeling gemaakt met de theorie. De uitwerking van de focusgroep wordt in bijlage 10 weergegeven.

4.5 Procedure

In februari 2017 is dit onderzoek van start gegaan en eindigt in juni 2017. Dit onderzoek heeft een totale looptijd van vijf maanden. In de eerste maand (februari) is de probleemformulering afgestemd met de opdrachtgever. Naar aanleiding hiervan is in samenwerking met de opdrachtgever een plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak is goedgekeurd door de directie. In tabel 4.3 wordt de gehele procedure van dit onderzoek weergegeven:

Tabel 4.3 *Planning activiteiten*

Deadline 2017	Inhoud	Product
<i>Medio februari</i>	Probleem verkennen	Probleemformulering
<i>Eind februari</i>	Plan van aanpak performance management	Planning
<i>Begin maart</i>	Inplannen interviews (maart/april)	Uitnodiging via mail
<i>Begin april</i>	Evalueren van huidige gesprekscyclus: interviews	Semigestructureerde interviews
<i>Medio april</i>	Interviewresultaten presenteren opdrachtgever	Resultaten interviews
<i>Eind april</i>	Inplannen brainstormsessie (eind april/begin mei)	Uitnodiging via mail
<i>Dinsdag 2 mei</i>	Brainstormen over gewenst performance management voor Nuffic: focusgroep	Focusgroep
<i>Begin mei</i>	Resultaten focusgroep presenteren opdrachtgever	Resultaten focusgroep
<i>Medio mei</i>	Detailontwerp performance management presenteren opdrachtgever	Conceptversie implementatieplan PM
<i>Medio mei</i>	Conceptversie performance management presenteren opdrachtgever	Conceptversie scriptie
<i>Eind mei</i>	Definitieve versie performance management Nuffic	Scriptie (onderzoek en implementatieplan)
<i>Eind juli</i>	Instemmingsaanvraag ondernemingsraad	Implementatieplan

De interviews (medewerkers en leidinggevenden) hebben 30-50 minuten tijd in beslag genomen, per interview. Op één interview met een medewerker na, zijn alle interviews opgenomen. De interviews zijn naderhand teruggeluisterd in verband met het nauwkeurig kunnen verwerken van informatie.

De focusgroep heeft op dinsdag 2 mei 2017 plaatsgevonden van 11:00 uur tot 13.00 uur in Den Haag, op locatie Nuffic. Van de focusgroep is geen geluidsopname gemaakt. De focusgroep is wel genotuleerd door twee personen: de onderzoeker (notuleren van belangrijke uitspraken en onderwerpen) en een medewerker van Nuffic (notuleren van alle reacties, typen op laptop).

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews en de focusgroep gepresenteerd. Om de anonimiteit te waarborgen worden geen namen genoemd. In §5.1 wordt per topic de interviewresultaten met leidinggevend, medewerkers en de focusgroep gepresenteerd. De resultaten uit de focusgroep kent twee onderdelen: een beknopte weergave van de reacties naar aanleiding van de gepresenteerde interviewresultaten (§5.1) en de resultaten van de brainstorm (§5.2).

5.1 Resultaten interviews en focusgroep

5.1.1 Frequentie van gesprekscyclus

Management

In de interviews heeft het merendeel aangegeven dat het goed is om eens per jaar een formeel gesprek te voeren met medewerkers. Gezien de grote span of control van leidinggevend is het momenteel niet mogelijk om meerdere PJP-gesprekken per jaar te voeren. Het voeren van de PJP-gesprekken wordt door 75% als verplichting ervaren.

‘O daar komt ie weer.’ (R.4)

Een leidinggevende heeft in het interview aangegeven dat het beter is om ieder kwartaal een ‘light gesprek’ te voeren. Hierdoor wordt de continuïteit van de cyclus gewaarborgd.

Medewerkers

Ongeveer de helft van de medewerkers vindt het voldoende om een keer per jaar een PJP-gesprek te voeren. Hiervan heeft een medewerker aangegeven dat het wel belangrijk is dat tussentijds de voortgang wordt besproken. De andere helft van de medewerkers vindt dat één formeel gesprek per jaar te weinig is. Hiervan is een medewerker van mening dat het met de huidige gesprekscyclus niet mogelijk is om tussentijds bij te sturen.

Twee medewerkers hebben aangegeven dat de frequentie niet zozeer het probleem is. De dynamiek zou leidend moeten zijn voor wat betreft het aantal gesprekken, aangezien in een jaar tijd veel kan veranderen. Ook zou het aantal gesprekken meer afhankelijk moeten zijn van de behoefte van medewerkers en leidinggevend.

‘Om de scherpste erin te houden is het beter om halfjaarlijks een gesprek te voeren.’ (R.11)

Focusgroep

Volgens twee van de vijf respondenten is de huidige gesprekscyclus geen continue cyclus. Ook ervaren deze respondenten de cyclus als een verplichting. Het is volgens een respondent belangrijk dat scherpste wordt gehouden in de cyclus. Vaker per jaar een *light PJP-gesprek* voeren wordt als oplossing aangedragen.

5.1.2 Bruikbaarheid/toepasbaarheid handleiding en formulier

Management

De helft van de geïnterviewde leidinggevend is niet bekend met de handleiding.

Het PJP-formulier wordt door 50% van de leidinggevend als handig ervaren, omdat het formulier als leidraad, ondersteuning en checklist dient voor het gesprek. Tevens ervaren deze leidinggevend voldoende ruimte om hier van af te wijken. Daarentegen heeft 25% aangegeven dat het PJP-formulier ingewikkeld en onhandig is. Het wordt als zeer beperkend ervaren om het functioneren aan te duiden met een ‘plus, plus-min of een min’. Het zou beter zijn om een vijfpuntschaal te hanteren. De wijze waarop resultaatafspraken worden geformuleerd is volgens 25% teveel gestuurd op output, waardoor het lastig is om meetbare afspraken te formuleren.

Medewerkers

De helft van de geïnterviewde medewerkers is niet bekend met de handleiding. Volgens 25% schort de handleiding aan informatie over de wijze waarop resultaatafspraken geformuleerd moeten worden. Ook sluit de handleiding onvoldoende aan bij het PJP-formulier.

Van de geïnterviewde is 67% ontevreden met het PJP-formulier. Merendeel hiervan heeft aangegeven dat de UFO-profielen⁵ niet/nauwelijks aansluiten bij hun functie. In totaal heeft 33% aangegeven dat een aantal zaken wat inhoud betreft onduidelijk is. Het PJP-formulier is volgens het merendeel erg uitgebreid.

Focusgroep

Het meetbaar/SMART formuleren van resultaatafspraken wordt als lastig ervaren door twee van de vijf respondenten. In het kader van verwachtingsmanagement moet duidelijk in de handleiding worden beschreven wat bedoeld wordt met *resultaatgebieden* en *competenties*, aldus een respondent (20%).

‘De competenties uit het PJP-formulier zijn raar.’ (R.3)

‘De handleiding ken ik niet, maar het PJP-formulier is verschrikkelijk.’ (R.2)

5.1.3 Kwaliteit van PJP-gesprek

Management

Alle leidinggevenden (100%) hebben aangegeven dat het PJP-gesprek een goed en open gesprek is waarin voldoende ruimte aanwezig is om wederzijdse wensen en behoeften kenbaar te maken. Hiervan heeft de helft aangegeven dat de inhoud van het PJP-gesprek geen verrassing mag zijn voor medewerkers. Een leidinggevende vindt het belangrijk om in het PJP-gesprek te bespreken *hoe* iemand het afgelopen jaar heeft gefunctioneerd in plaats van *wat* iemand het afgelopen jaar heeft gedaan.

Medewerkers

De meerderheid ervaart het PJP-gesprek als een kwalitatief goed gesprek. Een medewerker vindt het goed dat in het gesprek niet alleen wordt gekeken naar de gemaakte afspraken, maar ook naar ontwikkelingen en gebeurtenissen van afgelopen jaar. 25% ervaart het als een open gesprek waarin ruimte wordt geboden om te vragen en te zeggen wat je wil.

‘In het PJP-gesprek word ik serieus genomen.’ (R.8 en R.9)

De helft van de medewerkers heeft aangegeven dat de kwaliteit van het PJP-gesprek afhankelijk is van de leidinggevende.

Focusgroep

Het merendeel heeft in de focusgroep aangegeven dat de kwaliteit van het PJP-gesprek afhankelijk is van je leidinggevende. Een van de vijf deelnemers reageerde hierop:

‘Het is eigenlijk vreemd dat de kwaliteit van het PJP-gesprek afhankelijk is van de leidinggevende.’ (R.3)

5.1.4 Voortgang bewaken van gemaakte afspraken

Management

De helft heeft aangegeven dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor het bewaken van de voortgang van de gemaakte afspraken. 50% heeft aangegeven dat in de bilaterale overleggen (bila) de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden wordt besproken. Het PJP-formulier

⁵ UFO-profielen: Universitair Functie Ordenen

wordt hier echter niet bijgehaald. Een leidinggevende stuurt een halfjaar na de PJP-gesprekken een mail naar de afdeling om medewerkers te herinneren aan hun PJP:

'Denk aan je PJP.' (R.4)

Medewerkers

Bijna iedereen heeft (92%) in het interview aangegeven dat de voortgang van de gemaakte afspraken niet wordt bewaakt. Hiervan hebben twee medewerkers aangegeven dat de verantwoordelijkheid teveel bij medewerkers wordt gelegd.

'De leidinggevende mag meer sturen en motiveren op afspraken.' (R.12)

Focusgroep

Het merendeel heeft aangegeven dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor het bewaken van de voortgang van hun eigen PJP.

5.1.5 Ambities medewerkers en ambities Nuffic

Management

Alle leidinggevendenden (100%) hebben in de interviews aangegeven dat de koppeling/relatie tussen persoonlijke ambities van medewerkers en de ambitie van Nuffic onvoldoende is.

Een leidinggevende vindt dat de ambitie van de organisatie, wat betreft gedrag en gewenste competenties van medewerkers onvoldoende wordt uitgedragen. Het is daardoor lastig meetbaar of het gewenste gedrag door medewerkers wordt vertoond. Volgens deze leidinggevende is het tevens afhankelijk van de manager of ambities van medewerkers aansluiten bij de ambities van Nuffic. De gesprekscyclus is hierin niet leidend.

Medewerkers

67% van de medewerkers heeft het idee dat ze een bijdrage kunnen leveren aan de ambitie van Nuffic. Hiervan heeft 50% het idee dat dit komt door de huidige gesprekscyclus. De andere 50% heeft niet het idee dat dit komt door de huidige gesprekscyclus, maar door simpelweg de werkzaamheden uit te voeren. Een aantal medewerkers heeft aangegeven dat voor hen onduidelijk is wat de ambitie is van Nuffic. Organisatiedoelstellingen worden daarbij nog onvoldoende door vertaald naar afdelings-, team- en individuele doelstellingen.

Focusgroep

Volgens ongeveer de helft van respondenten wordt de ambitie van Nuffic nog onvoldoende uitgedragen. Volgens hen moet Nuffic standaardcompetenties opstellen die van toepassing zijn op alle medewerkers van Nuffic.

5.1.6 Consequenties en beoordelingssysteem

Management

Het merendeel heeft aangegeven dat er niet zozeer consequenties worden verbonden aan goed functioneren. In het geval van disfunctioneren wordt volgens hen met de betreffende medewerker een gesprek aangegaan. Een leidinggevende heeft in het interview aangegeven dat er binnen de huidige cyclus onvoldoende ruimte is om medewerkers te waarderen. Een andere leidinggevende vindt dat de gesprekscyclus anders moet worden ingericht: werken met verwachtingen en beloningen. Hierin is het SMART-formuleren van resultaat-afspraken wel een vereiste.

Volgens 50% moet het waarderen van medewerkers onderdeel worden van performance management, omdat dit volgens hen de cyclus steviger zou maken. Volgens 25% worden medewerkers op deze manier gestimuleerd en gemotiveerd om net dat stapje extra te zetten op het moment dat verwachtingen duidelijk naar elkaar worden uitgesproken.

Medewerkers

Van alle respondenten heeft 83% aangegeven dat er onvoldoende consequenties worden verbonden aan het functioneren.

‘Ik heb het gevoel dat ik hierdoor niet serieus wordt genomen.’ (R.3)

67% van de medewerkers heeft aangegeven dat consequenties verbonden moeten worden aan functioneren. Een aantal medewerkers heeft het idee dat consequenties enkel worden verbonden aan disfunctioneren.

‘Wat ik in het geheel mis, is afgerekend worden op resultaten.’ (R.11)

‘De instelling van een resultaatgerichte organisatie moet zijn: voor wat hoort wat.’ (R.8)

Focusgroep

Twee van de vijf respondenten zijn van mening dat de 360-graden feedback methode een standaardonderdeel moet zijn van performance management.

Een respondent heeft aangegeven dat beloningen/waarderingen ingevoerd moeten worden voor goed presteren.

‘Ik wil ook feedback kunnen geven aan mijn leidinggevende.’ (R.3)

5.1.6 Verbeterpunten

Management

Alle leidinggevendenden (100%) vinden dat er een betere koppeling/relatie moet zijn tussen de ambities van medewerkers en de ambitie van Nuffic. 75% van de leidinggevendenden vindt het belangrijk dat er helder wordt gecommuniceerd omtrent de wederzijdse verwachtingen (tussen management en medewerkers) en dat dezelfde taal wordt gesproken binnen de gehele organisatie zodat afspraken meetbaar worden. Volgens een leidinggevende kan op deze manier worden voorkomen dat de gesprekscyclus op meerdere manieren wordt gehanteerd.

Het merendeel vindt het van belang dat medewerkers, als onderdeel van performance management, feedback ophalen bij hun collega's (360-graden feedback). Een leidinggevende heeft aangegeven dat goed presteren moet worden beloond. Het gevoel van eigenaarschap bij medewerkers voor hun PJP mag in de toekomst toenemen vindt 25%.

Medewerkers

58% heeft aangegeven dat de manier waarop het PJP-formulier wordt ingevuld aan verbetering toe is: meer SMART geformuleerd, strakker, minder formeel en flexibeler.

33% heeft aangegeven dat het doel van het PJP onduidelijk is, waardoor het als verplichting wordt ervaren.

25% van de medewerkers heeft aangegeven dat ze graag beoordeeld willen worden op hun functioneren, of in ieder geval een toelichting ontvangen op het functioneren.

De vraag moet gedurende het PJP-gesprek centraal staan:

‘Wat heb je nodig?’ (R.4, R.10 en R.12) & ‘Hoe kunnen we jou daarbij helpen?’ (R.12)

Focusgroep

Drie respondenten hebben aangegeven dat Nuffic moet stoppen met de UFO-profielen en dat competentie management moet worden ingevoerd.

5.1.7 Succesfactoren

Management

50% van de leidinggevendenden vindt het goed om eens per jaar op zakelijk niveau een open gesprek te voeren over het functioneren en de ambities van medewerkers.

Een leidinggevende heeft het idee dat door middel van de huidige gesprekscyclus een volwassen arbeidsrelatie ontstaat tussen leidinggevendenden en medewerkers. Het merendeel heeft aangegeven dat het goed is dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker ligt, dit maakt de medewerker een professional.

Medewerkers

De helft van de medewerkers heeft aangegeven dat het goed is om jaarlijks stil te staan bij de persoonlijke ambities.

Een kwart van de geïnterviewde vindt het goed dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf ligt.

Focusgroep

-

5.2 Resultaten focusgroep

In de eerste helft van de focusgroep zijn de interviewresultaten per topic gepresenteerd aan vijf deelnemers. Deze reacties zijn beschreven in §5.1. In de tweede helft van de focusgroep werden deelnemers gevraagd drie stickers (per persoon) te plakken bij topics die wat hen betreft aan verbetering toe zijn. Hierbij waren in totaal negen deelnemers aanwezig. Van de drie topics met de meeste stickers zijn twee topics gekozen die vervolgens werden besproken. In tabel 5.1 wordt het aantal stickers per topic weergegeven.

Tabel 5.1 Behoeftemeting t.a.v. verbetering per topic

Topic	Stickers	Percentage
Frequentie van gesprekscyclus	1	3,70%
Bruikbaarheid/toepasbaarheid van handleiding en formulier	1	3,70%
Voortgang bewaken van gemaakte afspraken	6	22,22%
Kwaliteit van PJP-gesprek	6	22,22%
Ambities medewerkers en ambities Nuffic	4	14,81%
Consequenties en beoordelingssysteem	6	22,22%
Verbeterpunten	3	11,11%
Succesfactoren	0	-
Totaal	27	100%

5.2.1 Kwaliteit van PJP-gesprek

In de focusgroep is aangegeven dat in het PJP-gesprek de match centraal moet staan tussen de ambities van medewerkers enerzijds en de ambitie van Nuffic anderzijds. In de focusgroep is besproken dat momenteel de koppeling tussen resultaatafspraken en de daarvoor benodigde competenties nog te weinig wordt gemaakt. Door dit te concretiseren wordt het volgens een deelnemer inzichtelijk op welke competenties medewerker zich het komende jaar op moeten focussen en ontwikkelingen.

Vervolgens is door een andere deelnemer aangegeven dat eerst moet worden nagedacht over de benodigde competenties voordat resultaatafspraken worden geformuleerd:

‘Wat heb je nodig voor je eigen functioneren?’ (R.4)

De meerderheid van de focusgroep heeft aangegeven dat de kwaliteit van het gesprek kan worden bevorderd door middel van competentie management. Vervolgens werd hierop gereageerd dat juist op het intermenselijke aspect van het gesprek winst behaald kan worden, want daar zit momenteel disbalans.

‘Het mag een meer gelijkwaardig gesprek zijn tussen medewerker en leidinggevende.’ (R.9)

Daarnaast is het volgens deze deelnemer van belang dat de rolverdeling tussen medewerker en leidinggevende in balans moet zijn. De vraag vanuit de medewerker moet zijn:

‘Wat heb ik als professional nodig om resultaat te leveren?’ (R.9)

Een aantal deelnemers hebben hierna aangegeven dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen persoonlijk jaarplan (PJP). In de focusgroep is tevens geconcludeerd dat het een open gesprek moet zijn gebaseerd op wederzijdse vertrouwen. In het gesprek moet in alle eerlijkheid gesproken kunnen worden over de ambities van medewerkers over vijf jaar.

Twee respondenten hebben aangegeven dat moet worden nagedacht over dergelijke tools, in plaats van enkel het gesprek. Hierop reageerde een andere deelnemer:

‘Ik vind het lastig om in een gewoon gesprek mijn ambities uit te spreken.’ (R.1)

De voorkeur van deze deelnemer gaat uit naar creatieve sessie waarin op interactieve wijze persoonlijke ambities worden besproken.

5.2.2 Consequenties en beoordelingssysteem

Het merendeel van de focusgroep heeft aangegeven dat de 360-graden feedback methode een standaard beoordelingssysteem moet zijn binnen Nuffic.

‘Mijn collega’s weten beter hoe ik functioneer dan mijn leidinggevende.’ (R.3)

Ongeveer de helft van de deelnemers is van mening dat medewerkers beloond of gewaardeerd moeten worden voor goed presteren. In de huidige gesprekscyclus worden gratificaties toebedeeld aan medewerkers bij goed presteren. Volgens twee respondenten wordt hier niet open en transparant over gecommuniceerd binnen Nuffic.

‘Zodra medewerkers een gratificatie ontvangen wordt dit geheim gehouden.’

‘Gratificaties zijn middeleeuws’ (R.5)

Twee respondenten hebben aangegeven dat teamleiders de verantwoordelijkheid zullen dragen voor het team (in de nieuwe organisatie). Het is aan hen om aan het team te verantwoorden waarom iemand wel of niet wordt gewaardeerd/beloond. Teamleiders moeten transparant zijn in hun communicatie richting het team.

‘Een goede teamleider kan verantwoorden waarom medewerkers worden beloond, de communicatie moet worden verbeterd.’ (R.9)

6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie en discussie weergegeven.

6.1 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag: *‘Hoe kunnen persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers in de toekomst beter aansluiten bij de missie, visie en strategie van Nuffic?’*. Eerst worden de belangrijkste resultaten uit het literatuuronderzoek en de fieldresearch weergegeven. Vervolgens kan op basis van deze resultaten antwoord worden gegeven op de centrale hoofdvraag.

6.1.1 Performance management

Voor performance management blijkt uit literatuur van De Waal (2014) dat sturing van de organisatie dient plaats te vinden door de systematische definitie van de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie. Het bewaken van de voortgang gebeurt door middel van het meetbaar maken van succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren met als doel eventuele herstelacties te ondernemen om de organisatie op het juiste pad te houden. Er kan geconcludeerd worden dat performance management een cyclisch proces is waarin werkzaamheden, ambities en ontwikkelingen van medewerkers in lijn zijn met de organisatie.

6.1.2 Succes van performance management

Het succes van een performance management systeem wordt bepaald door harde factoren en zachte factoren. Uit literatuuronderzoek blijkt dat De Waal, Kolker & Van der Hulst (2012) deze factoren definiëren als de structuurkant (harde factoren) en de gedragkant (zachte factoren). Beide kanten dienen met elkaar in balans te zijn. Om de gewenste prestaties te realiseren is het van belang dat de organisatiestructuur, het meetsysteem en het gedrag van managers en medewerkers hierop zijn afgestemd.

6.1.3 Huidige gesprekscyclus Nuffic

De huidige gesprekscyclus binnen Nuffic wordt vormgegeven door het jaarlijks PJP (persoonlijk jaarplan) gesprek. In het PJP worden de door medewerker te behalen resultaat- en ontwikkelafspraken vastgelegd. Uit deskresearch is gebleken (§3.5) dat deze afspraken worden gemaakt op basis van een door vertaling van organisatiedoelstellingen naar afdelings-, team- en individuele doelstellingen. In het eerste gedeelte van het jaarlijks PJP-gesprek wordt teruggekeken, ofwel geëvalueerd, waarna in het tweede gedeelte vooruit wordt gekeken, ofwel nieuwe afspraken geformuleerd. De voortgang van de gemaakte afspraken wordt in het reguliere bilaterale overleg tussen afdelingshoofd/teamcoördinator en medewerker bewaakt (Nuffic next, 2016).

Uit de interviewresultaten (§5.1) is gebleken dat zowel leidinggevenden als medewerkers de gesprekscyclus als een verplicht nummertje ervaren. De organisatiedoelstellingen worden onvoldoende door vertaald naar afdelings-, team- en individuele doelstellingen, omdat voor veel medewerkers onduidelijk is wat de ambitie is van Nuffic. Op grond van Decramer (2010) kan worden geconcludeerd dat het gevoel ‘verplicht nummertje’ ontstaat op het moment dat voor medewerkers onduidelijk is wat het doel is van een (beoordelings-) gesprek (§3.1).

Het PJP-gesprek wordt doorgaans ervaren als een kwalitatief en open gesprek, waarin voldoende ruimte aanwezig is om wederzijdse behoeften kenbaar te maken (§5.1). Uit de interviewresultaten met medewerkers (§5.1.3) is echter wel gebleken dat de kwaliteit van het gesprek sterk afhankelijk is van de leidinggevende.

Uit de interviewresultaten en focusgroep is gebleken dat het beeld omtrent het doel van het PJP-gesprek bij zowel leidinggevendenden als medewerkers uiteenlopen: beoordelingsgesprek en/of functioneringsgesprek. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de gesprekscyclus niet op dezelfde wijze worden uitgevoerd binnen Nuffic.

Leidinggevendenden en medewerkers vinden dat minimaal één PJP-gesprek gevoerd moet worden per jaar (§5.1.1). De frequentie blijkt echter niet zozeer van belang, mits de voortgang van de gemaakte afspraken wordt bewaakt. De verantwoordelijkheid voor het bewaken en het realiseren van de gemaakte afspraken ligt bij medewerkers. Uit de interviews met medewerkers (§5.1.4) is echter gebleken dat de voortgang niet of nauwelijks wordt bewaakt en dat de verantwoordelijkheid voor wat betreft het bewaken van afspraken teveel bij de medewerker wordt belegd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat eventuele herstelacties niet kunnen worden ondernomen om de organisatie op het juiste pad te houden.

Uit de interviews is gebleken dat leidinggevendenden en medewerkers (§5.1.2) het PJP-formulier als ingewikkeld en langdradig ervaren, daarentegen is gebleken dat veel van hen niet bekend waren met de PJP-handleiding. Mogelijk kan hieruit worden opgemaakt (met name de langdradigheid) dat de huidige gesprekscyclus op bureaucratische wijze wordt vormgegeven.

6.1.4 HRM-strategie in verhouding tot het organisatie-model

Nuffic wil met slagkracht, flexibiliteit en innovatiemorgen internationalisering in het hart van het onderwijs brengen. In de strategische agenda is opgenomen dat ze een sterker dienstverlenend karakter moet uitstralen. Het gewenste organisatieprofiel: minder hiërarchisch en bureaucratisch, meer dienstverlenend, ondernemend en innovatief. Om de ambities van Nuffic te verwezenlijken zijn vijf thema's geformuleerd voor de interne organisatieontwikkeling, waaronder HRM. De HRM-strategie focust zich met name op het motiveren en stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers. Op basis van de kritieke succesfactoren (*resultaatgericht sturen, leiderschap en professionaliseren van medewerkers*) is bepaald welke HRM beleidsvelden de grootste impact hebben op de organisatie en dus komende jaren prioriteit hebben. Performance management is een van de beleidsvelden.

6.1.5 Gewenst performance management Nuffic

Op basis van de resultaten (§5.1.5) kan geconcludeerd worden dat in de toekomst de koppeling of relatie tussen de ambities van medewerkers enerzijds en de ambitie van Nuffic anderzijds meer aandacht behoeft. Het op systematische wijze formuleren en uitdragen van een heldere missie, visie, strategie en doelstellingen is hierin allereerst van belang. Hierdoor worden medewerkers in samenwerking met hun teamleider in staat gesteld heldere doelstellingen op het gebied van resultaat- en ontwikkelafspraken te formuleren.

Uit de resultaten (§5.2.1) is gebleken bij het formuleren van resultaatafspraken meer moet worden nagedacht over de daarvoor benodigde competenties. Op grond van Seegers & Beekhuizen (1999) en op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat competentie management een toegevoegde waarde levert aan performance management binnen Nuffic.

Op grond van De Waal (2014) en Halogen Software (2017) (§3.1) kan geconcludeerd worden dat het van belang is om de voortgang van de gemaakte afspraken het gehele jaar te bewaken. De nieuwe organisatiestructuur van Nuffic maakt het mogelijk voor teamleiders om hierop strak te sturen en medewerkers daarnaast van continue coaching en feedback te voorzien.

Er kan geconcludeerd worden dat een kort cyclisch performance management systeem ervoor zorgt dat in een organisatie als Nuffic (waar werkzaamheden/taken gedurende het jaar wijzigen) sneller herstelacties ondernomen kunnen worden, zodat de organisatie op koers blijft.

Op grond van Halogen Software (2017) en de resultaten uit het fieldresearch (§5.1 en §5.2) kan worden geconcludeerd dat dergelijke beoordelingssystemen, als 360-graden feedback methode wenselijk is voor Nuffic, aangezien deze methode inzicht biedt in de ontwikkelpunten van medewerkers. Daarnaast voorziet deze methode in de behoefte van medewerkers om het management van feedback te kunnen voorzien (§5.2.2).

Kortom, een kort cyclisch performance management systeem biedt Nuffic de mogelijkheid om tussentijds de voortgang te monitoren en door middel van coaching en feedback de resultaat- en ontwikkelafspraken van medewerkers hierop aan te passen.

6.1.6 Prestaties en ontwikkelingen van medewerkers en ambities van Nuffic

Nuffic wil persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers beter laten aansluiten bij de missie, visie en strategie van de organisatie. Om dit te verwezenlijken wordt met ingang van 1 januari '18 performance management ingevoerd. Op basis van de missie, visie en strategie van Nuffic worden organisatiedoelstellingen geformuleerd, welke vervolgens worden doorvertaald naar team- en individuele doelstellingen.

Op grond van Van der Weijde (2011) en De Waal (2014) kan geconcludeerd worden dat gedurende het proces (vanaf het formuleren van individuele doelstellingen tot aan het bewaken van de voortgang van resultaat- en ontwikkelafspraken en tot aan het moment dat medewerkers worden beoordeeld) voor medewerkers duidelijk moet zijn wat de missie, visie en strategie is van Nuffic en dat medewerkers middels coaching worden ondersteund bij het uitvoeren van de werkzaamheden en op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. De harde factoren (structuurkant) en zachte factoren (gedragkant) van het performance management systeem moeten met elkaar in balans ('afstemming') zijn (De Waal, Kolker & Van der Hulst, 2012). Hierdoor kunnen persoonlijke prestaties en ontwikkelingen van medewerkers beter aangesloten worden bij de missie, visie en strategie van Nuffic.

6.2 Discussie

Er zijn een aantal kanttekeningen die geplaatst kunnen worden bij dit onderzoek. Specifiek wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Om de kwaliteit van dit onderzoek te verhogen is tevens een aantal suggesties gegeven.

Resultaten interpreteren

Een opvallende bevinding is dat de huidige gesprekscyclus als een ‘verplicht nummertje’ wordt ervaren door zowel managers als medewerkers. In het onderzoek van Decramer (2010) wordt dezelfde terminologie ‘verplicht nummertje’ toegepast op het moment dat voor medewerkers het doel niet duidelijk is van het beoordelingsgesprek. Uit de resultaten is tevens gebleken dat het doel niet altijd wordt begrepen.

Een andere opvallende bevinding is dat leidinggevendenden hebben aangegeven dat de koppeling tussen de ambities van medewerkers en de ambitie van Nuffic onvoldoende wordt gemaakt. Volgens de definitiebepaling van performance management van De Waal (2014) wordt de organisatie aangestuurd op basis van de systematische definitie van de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie. De resultaten van dit onderzoek wijzen dus uit dat managers behoefte hebben aan performance management.

Het is interessant dat de performance management cyclus van Halogen Software (2017) continu gefocust is op coaching, feedback en ontwikkeling. De gewenste leiderschapstijl voor de nieuwe organisatie van Nuffic betreft coachend leiderschap. Daarnaast is het een opvallende bevinding dat medewerkers graag feedback ontvangen op hun functioneren in het kader van hun eigen ontwikkeling. Het is daarom mogelijk dat de performance management cyclus van Halogen Software goed aansluit bij de organisatie.

Sterktes en beperkingen van onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek heeft de onderzoeker en de interviewer een belangrijke rol in de interpretatie en de betrouwbaarheid van de verzamelde data. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten zijn opmerkelijke uitspraken of meningen meegeschreven tijdens de interviews. De interviews zijn vervolgens teruggeluisterd en per interview uitgetypt, waarna per topic gestructureerd. Hierdoor was het mogelijk om de interviewanalyseschema's in te vullen. Voorafgaand aan de interviews is toestemming gevraagd voor geluidsopname. Een medewerker heeft hiervoor geen toestemming gegeven. Hierdoor was het noodzakelijk om tijdens het interview mee te schrijven. In de afronding van het interview is de informatie herhaald en gecontroleerd of de informatie kloppend is.

Voor dit onderzoek zijn twee doelgroepen geïnterviewd (leidinggevendenden en medewerkers) om meningen en ervaringen omtrent de huidige gesprekscyclus te achterhalen. Vervolgens zijn de interviewresultaten gepresenteerd in de focusgroep. Deelnemers aan de focusgroep werden in de gelegenheid gesteld hierop te reageren, aanvullingen te geven en hun mening te delen.

Om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksbevindingen te waarborgen was aanvankelijk het streven minimaal één medewerker per afdeling te interviewen. Dat is gelukt voor 11 van de 12 afdelingen. Van de afdeling Erasmus+ waren geen respondenten beschikbaar. Gedurende het proces is daarom besloten twee medewerkers van eenzelfde afdeling te interviewen.

In het interviewproces was de focus gelegd op leidinggevenden en medewerkers met een dienstverband bij Nuffic van minimaal twee jaar. Een leidinggevenden was één jaar in dienst bij Nuffic op het moment dat het interview heeft plaatsgevonden. Dit heeft echter geen effect gehad voor dit onderzoek, aangezien leidinggevenden jaarlijks een flink aantal gesprekken moeten voeren en dus in een kort tijdbestek veel ervaring opdoen (met name ten opzichte van medewerkers).

De focusgroep stond aanvankelijk gepland op donderdag 20 april '17. Vanwege een lage respons, is de focusgroep verplaatst naar dinsdag 2 mei '17. Gezien de geringe beschikbaarheid op korte termijn is de focusgroep tegelijk ingepland met het maandelijks MT (managementteam overleg). Een deel van de respondenten kon daardoor alleen de tweede helft van de focusgroep bijwonen. De afdelingshoofden konden hierdoor de gehele focusgroep niet bijwonen. Om in het vervolg een hoger respons te realiseren is het gewenst om minimaal een maand van te voren de focusgroep in te plannen.

Methoden

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is gebruik gemaakt van triangulatie:

- Literatuuronderzoek
- Deskresearch/documentenstudie
- Fieldresearch (semigestructureerde interviews en focusgroep).

In maart en april '17 zijn de interviews afgenomen. De PJP-gesprekken werden tevens in deze periode gevoerd. Leidinggevenden waren nog volop bezig met het voeren van de PJP-gesprekken. Het is positief dat leidinggevenden op dat moment goed in de materie zitten. Daarentegen kan dit ook een systematische vertekening van het onderzoek opleveren, omdat antwoorden van leidinggevenden teveel gekleurd kunnen zijn door de meest recente PJP-gesprekken. Bovengenoemde is tevens van toepassing op de validiteit van de interviews met medewerkers. Het is niet met zekerheid te zeggen of de periode waarin de interviews hebben plaatsgevonden van invloed is geweest op de validiteit van dit onderzoek. Achteraf beredeneerd zou het wat betreft de validiteit wenselijk zijn de interviews voor of na de PJP-gesprekken af te nemen, dus niet in dezelfde periode.

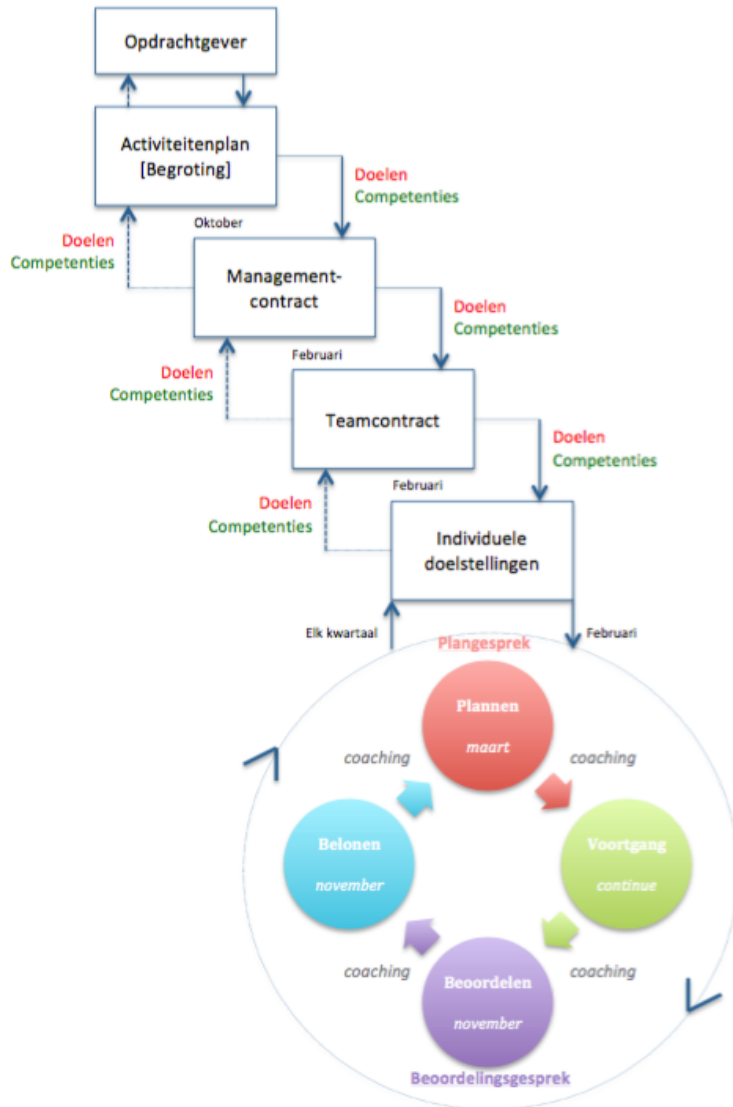
De kans bestaat dat gedurende het gehele onderzoeksproces sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. De resultaten uit de focusgroep zijn in vergelijking tot de interviewresultaten minder representatief, omdat een aantal respondenten een heel duidelijke mening hadden waardoor anderen overstemd werden. De respondenten zijn daarentegen wel willekeurig gekozen en maken tevens deel uit van de populatie waarnaar gegeneraliseerd werd. In dit proces was het aan mij, als onderzoeker om de leiding te nemen en als moderator te fungeren. Om de generaliseerbaarheid van dit onderzoek te verhogen is een assistent-onderzoeker wenselijk, zodat de onderzoeker zich tijdens dit proces meer kan focussen op een taak/rol.

7. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de onderzoeksbevindingen wordt in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven voor een nieuw performance management systeem.

7.1 Invoeren performance management (hoofdaanbeveling)

Nuffic heeft op basis van de strategische agenda de HRM beleidsvelden bepaald, waar performance management onderdeel van is. Uit dit onderzoek is gebleken dat de huidige gesprekscyclus onvoldoende aansluit bij de nieuwe organisatie van Nuffic. De aanbevelingen voor een nieuw performance management systeem worden aan de hand van figuur 7.1 beschreven. Zie bijlage 11 voor de vergrote versie.



Figuur 7.1 Performance management systeem ontwerp Nuffic

7.2 Organisatiestrategie en ambitie Nuffic

Voor het invoeren van performance management is ten eerste een heldere formulering van de missie, visie en strategie van belang. Op basis hiervan kunnen organisatiedoelstellingen worden geformuleerd en worden doorvertaald op management-, team- en individueel niveau. Bij het formuleren van doelstellingen voor medewerkers moet rekening gehouden worden met de organisatiedoelstellingen.

Voor organisatie-eenheden (teams) met een intern dienstverlenend karakter kan het lastig zijn om doelstellingen te formuleren die in lijn zijn met organisatiedoelstellingen. Hiervoor is de klantgeoriënteerde methode een passende oplossing. Individuele doelstellingen worden in functie van belanghebbenden (ofwel klanten) geformuleerd. Tevens kunnen klanten door middel van deze methode rechtstreeks betrokken worden bij de gewenste resultaatgerichte organisatie. De beoordeling van klanten biedt inzicht in de door medewerkers geleverde dienstverlening waardoor een direct verband wordt gelegd tussen prestaties van medewerkers en de klanttevredenheid.

Nuffic wordt ten tweede aanbevolen de doelstellingen helder en SMART te formuleren aan de hand van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren. Hiermee kan de voortgang van de te behalen prestaties worden gemeten, met als uitgangspunt de organisatie op de juiste koers te houden.

7.3 Performance management cyclus

Ten behoeve van de performance management cyclus wordt Nuffic aanbevolen op basis van de onderzoeksresultaten een alternatief te ontwikkelen voor de UFO-profielen, aangezien deze niet volledig aansluiten bij de functies van Nuffic. Als start-instrument van de performance management cyclus kan Nuffic 'resultaatgerichte functieomschrijvingen' (als alternatief) toepassen, waarin individuele doelstellingen worden vastgelegd (zie bijlage 12). In de resultaatgerichte functieomschrijving wordt onder andere de bestaansredenen en bevoegdheden van medewerkers met het daarbij behorende competentieprofiel en resultaat- en ontwikkeldoelstellingen opgenomen (Decramer, 2010).

7.3.1 Plangesprek

Nuffic wordt aanbevolen de gesprekscyclus anders in te richten. De onderwerpen 'terug kijken' en 'vooruit kijken' worden aangeraden in twee afzonderlijk formele gesprekken aan bod te laten komen. Op basis van de organisatiedoelstellingen en de functieomschrijving worden in het planningsgesprek individuele doelstellingen geformuleerd in de vorm van resultaat- en ontwikkelafspraken. Het wordt Nuffic aangeraden wat betreft resultaatgericht sturen om in het planningsgesprek te focussen op resultaat- en ontwikkelafspraken, en niet zozeer op taken en activiteiten. Competenties vormen een noodzakelijke voorwaarde in het bereiken van goede resultaten. Het is daarom van belang dat in het planningsgesprek aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. Ontwikkelingsdoelstellingen kunnen in het kader van competentie management concreet worden geformuleerd (Decramer, 2010). Hierin gaat het om ontwikkeling op het gebied van: kennis, vaardigheden en attitudes. Het is van belang dat competentie management en performance management gezamenlijk worden ingevoerd (integratie), zodat voor medewerkers duidelijk is in hoeverre persoonlijke ontwikkelingen een bijdrage leveren aan het toekomstig gewenste resultaat.

7.3.2 Voortgang

De toekomstige teamleiders van Nuffic worden geadviseerd gedurende het performance management proces aandacht te hebben voor communicatie en overleg met medewerkers, en de voortgang van resultaten en ontwikkelingen te monitoren. Door regelmatig contact tussen teamleiders en medewerkers krijgen medewerkers de kans om op coachende wijze bijgestuurd te worden door het ontvangen van feedback. Teamleiders en medewerkers zijn beide verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang. Hiervoor wordt geen formeel gesprek aanbevolen.

De mate waarin teamleiders hun medewerkers voorzien van juiste feedback is onder andere bepalend voor het succes van performance management (Bernardin & Russell, in Decramer 2010). Nuffic wordt daarom aanbevolen, teamleiders van extra feedbacktrainingen te voorzien, wetende dat Nuffic momenteel (begin 2017) alle medewerkers (inclusief management en directie) van feedback- en feed-forward trainingen voorziet (Nuffic, 2017). Hierbij wordt de nadruk gelegd op *extra* feedbacktraining, omdat in sommige gevallen bij medewerkers negatieve emoties en zelfs demotivatie kan ontstaan op het moment dat negatieve feedback wordt gegeven.

Zoals eerder vermeld is het van belang dat op coachende wijze wordt bijgestuurd, omdat de open communicatie tussen teamleider en medewerker middels coaching wordt versterkt. Tevens ontstaat hierdoor bij medewerkers het gevoel dat ze kunnen rekenen op ondersteuning van de teamleider (Decramer, 2010). Door coaching leren medewerkers kansen volledig benutten, waardoor ze tevens meer verantwoordelijkheden op zich zullen nemen. Om te voorkomen dat het bespreken van de voortgang door teamleiders en medewerkers van Nuffic als belastend wordt ervaren, wordt aanbevolen deze fase niet te formaliseren. Regelmatig overleg is voldoende om de nodige feedback te geven en bijsturing te realiseren.

7.3.3 Beoordelingsgesprek

Nuffic wordt geadviseerd eenmaal per jaar het beoordelingsgesprek als onderdeel van de performance management cyclus te hanteren, ondanks veel Nederlandse bedrijven onlangs afscheid hebben genomen van het beoordelingsgesprek (Van Woerkom & Freese, 2015). De reden dat veel bedrijven afstand hebben gedaan van het beoordelingsgesprek is omdat veel misverstanden bij medewerkers ontstonden als gevolg van gebrek aan integratie met het performance management systeem.

In het beoordelingsgesprek staat het geven van feedback gericht op de ontwikkeling van medewerkers centraal. Daarnaast is het zeer belangrijk dat wordt teruggekoppeld in hoeverre medewerkers een specifieke bijdrage leveren en hebben geleverd aan de organisatie en wat de waarde hiervan is. Belangrijke voorwaarden van het beoordelingsgesprek (als onderdeel van de performance management cyclus) voor Nuffic zijn: dialoog tussen teamleider en medewerker; een flexibel proces; focus op zowel waarden en gedrag als op doelstellingen; eenvoudig proces, minimaal papierwerk en teamleider draagt verantwoordelijkheid voor de beoordelingsgesprekken, en niet HRM (Decramer, 2010).

360° feedback

Ter ondersteuning van het beoordelingssysteem en om persoonlijke ontwikkelingen van medewerkers te bevorderen wordt Nuffic aangeraden de 360-graden feedback methode te hanteren. Ook zorgt 360° feedback ervoor dat een objectief oordeel kan worden gevormd.

Scores

Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek is een goede voorbereiding een vereiste, omdat het presteren van medewerkers aan de hand van feedback en scores wordt beoordeeld. Op basis van de interviewresultaten wordt aanbevolen een vijfpuntschaal te hanteren, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen consequenties.

Score	Presteren	Consequentie
5	Uitmuntend	Incentive
4	Zeer goed	Incentive
3	Goed	Waardering
2	Matig	Ontwikkelplan
1	Slecht	Ontwikkelplan

In het kader van het waarderen van medewerkers worden scores gekoppeld aan presteren, zodat passende consequenties worden verbonden aan het presteren. Het is echter van belang dat in het beoordelingsgesprek voornamelijk wordt gefocust op het geven van feedback en niet zozeer op de cijfermatige beoordeling.

7.3.4 Waarderen/belonen

Afhankelijk van de beoordeling worden medewerkers gewaardeerd. Een waardering kan zowel financieel als niet-financieel zijn. Nuffic wordt aanbevolen voorzichtig om te gaan met financiële incentives bij het waarderen van positieve prestaties, aangezien financiële prikkels niet echt tot intrinsieke motivatie leidt. Medewerkers kunnen in aanmerking komen voor een waardering zodra resultaten zijn behaald en/of de competenties zijn verworven. Nuffic kan in alle gevallen de afweging maken individuele- of collectieve waarderingen toe te wijzen. Gezien de gewenste organisatiestructuur van Nuffic, waarin teams relatief autonoom zijn, is het wellicht raadzaam om naast individuele beloningen ook teambeloningen toe te passen. Teambeloningen werken tamelijk goed bij teams waar grote mate van zelfsturing aanwezig is. Tevens wordt de samenwerking middels teambeloningen bevorderd (Armstrong, 2014). Op basis van zeer goed of uitmuntend presteren van medewerkers of teams, wordt Nuffic geadviseerd 'variabele beloningen' toe te kennen. Variabele beloning wordt door Hay Group gedefinieerd als: *'Voorwaardelijke en daarmee niet-gegarandeerde beloning voor individuele en/of collectieve prestaties met als doel een motiverende werking.'* (Hay Group, 2011, p.1). Het is aan de teamleiders van Nuffic om te beslissen of medewerkers of teams in aanmerking komen voor een beloning. Het is echter ook mogelijk niet-financiële waarderingen toe te kennen. Hierin kan gedacht worden aan persoonlijke ontwikkelingen, extra verantwoordelijkheden, flexibele werkuren, etc..

7.4 Meten van doelstellingen

Om meetbare doelstellingen te formuleren wordt onderscheid gemaakt tussen 'harde' en 'zachte' doelstellingen (De Waal, 2014). Harde doelstellingen zijn kwantitatief, objectief en direct meetbaar. In praktijk is het minder lastig harde doelstellingen SMART of meetbaar te formuleren dan zachte doelstellingen. Om effectieve output op korte termijn te realiseren wordt Nuffic aanbevolen kwantitatieve doelstellingen te formuleren, mits wordt nagedacht of desbetreffende output op de lange termijn een duurzaam effect teweeg kan brengen.

Zachte doelstelling zijn meer gericht op de ontwikkeling van medewerkers op het gebied van kennis, vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken. Door competentie management wordt ervoor gezorgd dat zachte doelstellingen meetbaarder, objectiever, meer gericht op output en outcome kunnen worden geformuleerd. Nuffic wordt aangeraden haar performance management cyclus te laten aansluiten (integreren) bij de huidige Planning & Control Cyclus (P&C-cyclus). Een goede integratie van beide systemen maakt het voor Nuffic mogelijk om resultaatgericht te sturen.

8. Implementatieplan

Met ingang van 1 januari 2018 wordt bij Nuffic performance management doorgevoerd op basis van de beschreven aanbevelingen in het voorgaande hoofdstuk. In dit hoofdstuk wordt in grote lijnen het proces van diverse activiteiten en benodigde maatregelen beschreven. Voor het implementeren van performance management worden de volgende activiteiten in de bijlage 13 beschreven:

- Communicatieplan
- Instrumenten
- Toerusting gedrag
- Besluitvormingsproces
- Planning/fasering.

De activiteiten worden globaal beschreven, zodat Nuffic voldoende ruimte wordt geboden om de activiteiten uit het implementatieplan te laten aansluiten bij de organisatiewijziging.

Literatuurlijst

Aguinis, H. (2005). *Performance Management*. Opgeroepen op 4 maart 2017 van Edinburgh Business School: <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Performance-Management-Course-Taster.pdf>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Londen: KoganPage.

Brumbach, G. (1988, winter). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, pp. 387-402.

De Waal, A. (2014). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* Culemborg: Van Duuren Management.

De Waal, A. (2001). *Presteren is mensenwerk*. Tijdschrift Financieel Management.

De Waal, A., Kolker, L., & Van der Hulst, R. (2012, maart). *Prestatiegericht gedrag*. Opgeroepen op 6 mei 2017 van HPO Center: <https://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2013/07/Zorg-Magazine-Prestatiegericht-gedrag.pdf>

Decramer, A. (2010). *Employee performance management*. Opgeroepen op 16 mei 2017 van Universiteit Gent: <https://biblio.ugent.be/publication/2082929/file/6769311.pdf>

Deming, W. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge, VS: Mit Press Ltd.

Egan, C. (1995). *Creating Organizational Advantage*. Abingdon: Taylor & Francis Group.

EP-Nuffic (2016, 23 september). *Onze missie en visie*. Opgeroepen op 1 maart 2017 van EP-Nuffic: www.epnuffic.nl/over-ons/onze-missie-en-visie

EP-Nuffic next (2016, 1 april). *EP-Nuffic next*. Opgeroepen op 1 maart 2017 van Over EP-Nuffic: <https://www.epnuffic-next.nl/ep-nuffic/organisatie/over-ep-nuffic>

Europass (2016). *EP-Nuffic*. Opgeroepen op 1 maart 2017 van europass: www.europass.nl/consortium-nuffic

Ferdinandusse, X., & Van Raak-Luijkx, M. (2011, december). *De oorlog winnen met het nieuwe leiderschap*. Opgeroepen op 16 mei 2017 van Kwaliteit in bedrijf: <http://www.kwaliteit-in-bedrijf.nl/artikelen/kib92011.php>

Gubler, H. (2008, 29 maart). *Organisatieveranderingen verbinden aan een context*. Opgeroepen op 7 mei 2017 van Open Universiteit: <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/1453/1/MWHenkJGubler29maart2008.pdf>

Halogen Software (2017). *Performance Management Guidebook: Build a program people won't hate*. Opgeroepen op 10 mei 2017 van Halogen Software:
<http://www.halogensoftware.com/uk/learn/whitepapers-and-ebooks/employee-performance-management-a-step-by-step-guide-to-best-practices#>

Hay Group (2011) (Hoe) werkt variabele beloning? [artikel]. Opgevraagd op 31 mei 2017 van https://www.haygroup.com/Downloads/nl/misc/Artikel_Hoe_werkt_variabel_belonen.pdf

Hoorntje, R. (2016, 4 november). Gemotiveerde werknemers? Laat ze spelen. Opgevraagd op 3 juni 2017 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/11/04/gemotiveerde-werknemers-laat-ze-spelen-5124307-a1530329>

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Korsten, A.F.A. (2004). Performance management en HRM [onderzoek]. Opgevraagd op 3 april 2017 van <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Performance%20management%20en%20HRM.pdf>

Nuffic (2016, 12 februari). *Organisatieontwikkeling*. Opgeroepen op 3 april 2017 van Nuffic next: <https://www.nuffic-next.nl/nieuws/intern-nieuws/2016/februari/organisatieontwikkeling>

Nuffic (2017, 9 maart). *Aanpak organisatieontwikkeling 2017*. Opgeroepen op 4 mei 2017 van Nuffic next: <https://www.nuffic-next.nl/documenten-achterkant/nieuws/nieuwsberichten-2017/aanpak-organisatieontwikkeling-2017/view>

Nuffic (2017, 30 maart). *Organisatieontwikkeling*. Opgeroepen op 3 april 2017 van Nuffic next: <https://www.nuffic-next.nl/nuffic/organisatieontwikkeling>

Nuffic next (2016). *Resultaten medewerkeronderzoek EP-Nuffic 2016*. Opgeroepen op 8 maart 8 2017 van Nuffic next: <https://www.nuffic-next.nl/documenten-achterkant/nieuws/nieuwsberichten-2016/resultaten-medewerkeronderzoek-ep-nuffic-2016/view>

Nuffic next. (2016, 18 augustus). *HRM strategie*. Opgeroepen op 3 april 2017 van Nuffic next: <https://www.nuffic-next.nl/nieuws/intern-nieuws/2016/juli/nieuwe-hrm-strategie-en-ander-organisatiemodel>

Nuffic next. (2017, 14 maart). *Slagvaardig en klantgericht werken aan internationalisering*. Opgeroepen op 20 mei 2017 van Nuffic next: <https://www.nuffic-next.nl/nieuws/intern-nieuws/2017/maart/20-maart-toelichting-op-nieuw-organisatiemodel-en-implementatieplan>

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks. Sage Publications, p.36-137

Stuart-Kotze, R. (2006). *Performance, de geheimen van succesvol gedrag*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Van de Loo, L. (2009, 13 november). *Performance Management in balans?! 'De perceptie van HR eindverantwoordelijken en HR managers op het gebruik en de inrichting van Performance Management'* (masterthesis Universiteit Utrecht). Utrecht: Utrecht University Repository.

Van den Broek, L., Van der Giessen, R., & Van Oerst-Van Dorst, A. (2001). *Performance management: Alles over beoordelen, competenties, functioneringsgesprekken, belonen en 360-feedback* (Eerste druk ed.). Groningen: Samsom.

Van der Weijde, M. (2011). *Het effectief inzetten van coaching in een organisatie*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Van Woerkom, & Freese, C. (2015, 29 september). *Schaf het beoordelingsgesprek af*. Opgeroepen op 26 mei 2017 van Volkskrant: <http://www.volkskrant.nl/ opinie/schaf-het-beoordelingsgesprek-af~a4151665/>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* (vierde druk ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

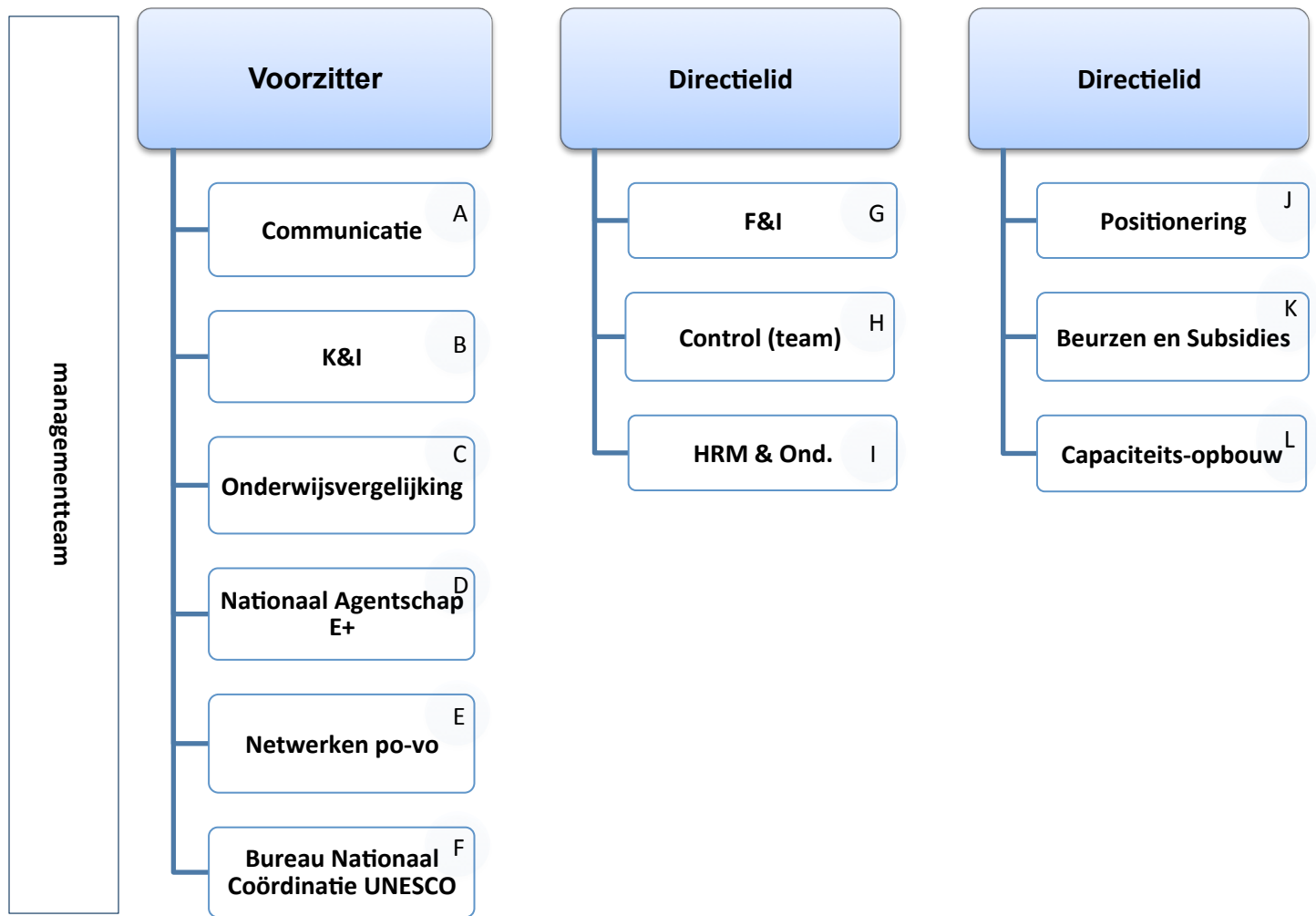
Weima, F. (2016, 18 februari). *Nieuwe naam voor EP-Nuffic (geüpdatet)*. Opgeroepen op 1 maart 2017 van Nuffic Next: <https://www.epnuffic-next.nl/nieuws/intern-nieuws/2016/februari/nieuwe-naam-voor-ep-nuffic>

Weima, F., Hooghiemstra, T., & Biemans, A. (2016, juni). *Human Resources Management Strategie*. Opgeroepen op 1 maart 2017 van EP-Nuffic next: www.epnuffic-next.nl/documenten-achterkant/nieuws/nieuwsberichten-2016/hrm-strategie

Bijlagen

Bijlage 1.	Huidig organogram Nuffic	p.49
Bijlage 2.	Thema's organisatieontwikkeling	p.50
Bijlage 3.	Nieuw organogram Nuffic	p.51
Bijlage 4.	PJP-handleiding	p.52
Bijlage 5.	PJP-Formulier	p.54
Bijlage 6.	Interview topiclijst management	p.57
Bijlage 7.	Interview topiclijst medewerkers	p.58
Bijlage 8.	Interviewanalyseschema management	p.59
Bijlage 9.	Interviewanalyseschema medewerkers	p.65
Bijlage 10.	Uitwerking focusgroep	p.74
Bijlage 11.	Performance Management Systeem Nuffic	p.76
Bijlage 12.	Format resultaatgerichte functieomschrijving	p.77
Bijlage 13.	Implementatieplan	p.78
	A. Communicatieplan	p.78
	B. Verdere implementatie	p.79

Bijlage 1. Huidig organogram Nuffic



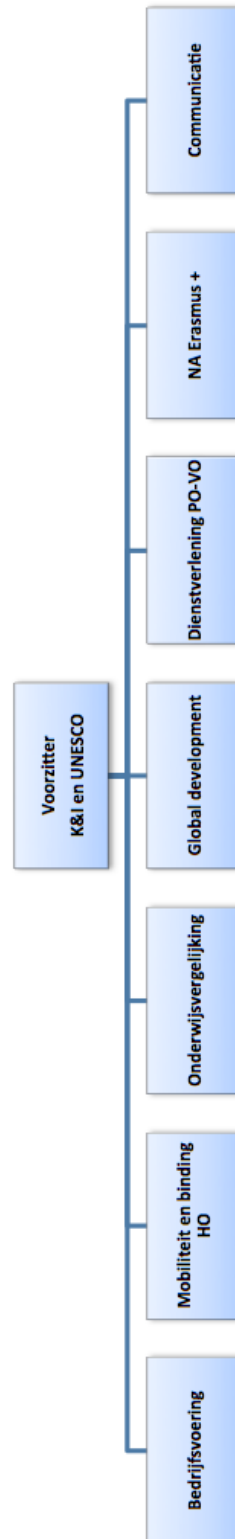
Huidig organogram Nuffic (Nuffic, persoonlijke communicatie, 15 mei, 2017).

Bijlage 2. Thema's organisatieontwikkeling

De verbetering van de interne organisatie wordt middels onderstaande thema's gerealiseerd (Nuffic, persoonlijke communicatie, 17 mei, 2017).

Thema	Doel
HRM	De HRM-strategie ondersteunt de organisatie bij de realisatie van haar strategische doelstellingen. Op basis hiervan is het streefprofiel bepaald en zijn kritieke succesfactoren (KSF) geïdentificeerd. Middels HRM wordt een dienstverlenende cultuur bevorderd, waarin medewerkers op een volwassen manier met elkaar samenwerken. Ontwikkeling van medewerkers op het gebied van opleidingen en trainingen, waarbij ook de eigen collega's de trainer kunnen zijn. Daarnaast wordt de interne en externe mobiliteit d.m.v. HRM bevorderd, bijvoorbeeld door meer personele uitwisseling met collega-organisaties. HRM faciliteert het management in het nemen van personeelsverantwoordelijkheid.
Interne besturing	Nieuwe organisatiestructuur (zie bijlage 3), belegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, rapportagelijnen, informatievoorziening, managementcycli, processen, kaderstelling, etc.. Grip op resultaten d.m.v. een nieuwe set sturingsindicatoren (KPI's). De klanttevredenheid moet een meer centrale plek krijgen in de planning & control en de beoordeling van het functioneren van Nuffic, zowel op individueel als op organisatieniveau.
Interne dienstverlening	Verder professionaliseren en innoveren van ondersteunende taken (bijvoorbeeld digitalisering), gecombineerd met een kritische houding ten aanzien van interne regels en procedures. Nuffic moet door middel van haar interne dienstverlening optimaal in staat worden gesteld om de kernopdrachten goed te vervullen, rekening houdend met de regels en procedures die door de opdrachtgevers van Nuffic worden opgelegd.
Ondernemerschap	Doelstelling: alle medewerkers zijn ondernemend in hun werk. Dat betekent dat iedereen binnen Nuffic de activiteiten op hoofdlijnen kent en als ambassadeur van de organisatie naar buiten treedt. Medewerkers hebben oog voor de behoeften van klanten, maar kunnen ook nieuwe klanten en opdrachtgevers spotten.
Corporate communicatie	Het bereik van Nuffic en de impact vergroten bij relevante (nieuwe) stakeholders. Een sterk merk en een positieve merkbeleving zijn essentiële onderdelen van dit thema. Alle communicatiestromen hebben invloed op de perceptie van stakeholders en de merkbeleving – en vervolgens op activiteiten dat in het geheel de reputatie van Nuffic vormt. De naamstrategie (van EP-Nuffic naar Nuffic) en de daarbij gedefinieerde gemeenschappelijke waarden resulteren uiteindelijk in een verbeterde performance van de dienstverlening en vergroot de maatschappelijke rol van Nuffic.

Bijlage 3. Nieuw organogram Nuffic



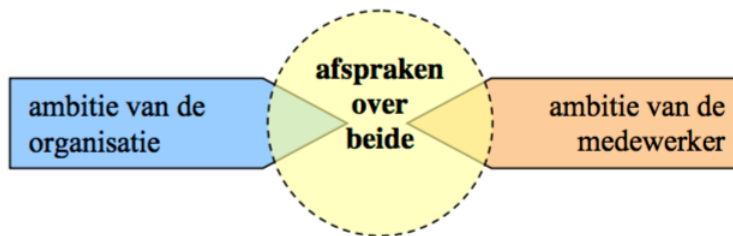
Nieuw organogram van Nuffic (Nuffic, persoonlijke communicatie, 15 mei, 2017).

Bijlage 4. PJP-handleiding

1. Inleiding

Bij EP-Nuffic vinden we het van belang om de doelen van EP-Nuffic en de bijdragen die medewerkers daaraan leveren vast te leggen en te verbinden met de ambities van de medewerkers. Deze afspraken worden vastgelegd in het persoonlijk jaarplan.

Figuur 1. Het persoonlijk jaarplan: afspraken als verbinding tussen mens en organisatie



Deze handleiding is bedoeld om medewerkers, afdelingshoofden en teamcoördinatoren voor te lichten over het doel, de inhoud en het gebruik van het persoonlijk jaarplan.

2. Het persoonlijk jaarplan

In het persoonlijk jaarplan wordt vastgelegd welke afspraken zijn gemaakt over de door de medewerker te behalen resultaten en de persoonlijke ontwikkeling (kennis, competenties en loopbaan). De input voor de afspraken wordt gevormd door de doelen van de organisatie, afdeling en team, en de persoonlijke doelen van de medewerker.

De voortgang van de afspraken wordt bewaakt in het reguliere bilaterale contact tussen het afdelingshoofd of de teamcoördinator met de medewerker. Aan het eind van de periode waarop het persoonlijk jaarplan betrekking heeft, worden deze afspraken geëvalueerd en wordt een oordeel over het functioneren besproken en vastgelegd in het persoonlijk jaarplan.

3. Stappen in het proces

In het najaar wordt het activiteitenplan vastgesteld. Daarmee zijn de doelstellingen van de organisatie tot op het niveau van afdelingen bekend. De periode van november tot en met maart kunnen we dus goed gebruiken om vooruit te kijken naar komend jaar én het afgelopen jaar te evalueren. In deze periode maakt het afdelingshoofd een afspraak met de medewerker (en de teamcoördinator) voor het voeren van een gesprek over het persoonlijk jaarplan.

Terug kijken

Het eerste gedeelte van het jaarplangesprek staat in het teken van het evalueren van de resultaatafspraken en ontwikkelafspraken en het functioneren van het afgelopen jaar. Wat is er terecht gekomen van de afspraken? Op welke aspecten van het functioneren is het van belang dat de medewerker zich verder ontwikkelt?

Vooruit kijken

In het tweede gedeelte van het jaarplangesprek wordt vooruit gekeken naar het komende jaar. Welke bijdragen kan de medewerker leveren aan de doelen van de afdeling en het team? En welke persoonlijke ontwikkeling wil de medewerker realiseren? Welke activiteiten kan de medewerker ondernemen om deze ontwikkeling in gang te zetten? Relevante vragen waarvan de beantwoording niet altijd even makkelijk is, maar met een goede voorbereiding en een open gesprek gaat het lukken. Het afdelingshoofd, de

teamcoördinator en de medewerker formuleren afspraken over de resultaten die de medewerker het komende jaar gaat behalen en over de activiteiten die hij/zij in het kader van de persoonlijke ontwikkeling gaat ondernemen.

Formulier invullen

De medewerker vult na het gesprek het persoonlijk jaarplan in en legt het persoonlijk jaarplan voor akkoord voor aan het afdelingshoofd. Bij overeenstemming ondertekenen medewerker en afdelingshoofd het formulier. Het origineel wordt door het afdelingshoofd opgestuurd naar team HRM en belandt in het personeelsdossier. De medewerker behoudt een kopie.

Doen!

Dan begint het belangrijkste deel van het persoonlijk jaarplan: de uitvoering van de gemaakte afspraken. Om het jaarplan een jaar lang 'levend' te houden en positief te kunnen evalueren is het goed om de afspraken uit het jaarplan regelmatig te bespreken. Wat is de stand van zaken? Is de ondersteuning die afgesproken ook nagekomen? Heeft de medewerker er genoeg aan gedaan?

De stappen die worden genomen in het kader van het jaarplan zijn in tabel 1 opgenomen.

tabel 1: stappenplan persoonlijk jaarplan

Stap	Actie	Wie
1. Plannen	Afspraak plannen voor het jaargesprek. Vanaf november tot en met maart.	Afdelingshoofd (secretariaat)
2. Voorbereiden	Evalueren jaarplan afgelopen jaar en functioneren. Lezen van activiteitenplan en jaarplan afdeling. Bedenken van resultaatafspraken en ontwikkel- afspraken.	Afdelingshoofd, teamcoördinator en medewerker
3. Gesprek voeren	Terugkijken op het realiseren van afspraken en het functioneren over het afgelopen jaar. Vooruitkijken, afspraken maken over resultaat en ontwikkeling.	Afdelingshoofd, teamcoördinator en medewerker
4. Vastleggen	Vastleggen van: · de evaluatie van afspraken · het oordeel over het functioneren van afgelopen jaar · de nieuwe afspraken.	Medewerker is verantwoordelijk voor het vastleggen van de afspraken voor komend jaar. Leidinggevende is verantwoordelijk voor het vastleggen van het oordeel over het functioneren en het realiseren van gemaakte afspraken.
5. Ondertekenen	Ondertekenen voor akkoord.	Medewerker en afdelingshoofd
6. Afhandelen	Kopie maken, origineel inleveren bij HRM, kopie voor medewerker	Afdelingshoofd
6. Doen!	Werken aan het realiseren van de afspraken en het regelmatig bespreken van de voortgang.	Afdelingshoofd, teamcoördinator en medewerker.

Bijlage 5. PJP-formulier

Persoonlijk Jaarplan *[jaartal komend jaar invullen]*

Dit is je persoonlijk jaarplan voor komend jaar. In dit plan wordt het oordeel over het realiseren van afspraken en je functioneren in het afgelopen jaar, en de afspraken voor komend jaar vastgelegd.

Neem voordat je in gesprek gaat [handleiding](#) goed door.

1. Naam, functie en periode jaarplan

Naam:	
Functie:	Werkzaam in de functie sinds:
Afdeling/team:	Dit plan gaat over de periode:
UFO-profiel en -niveau:	Namen afdelingshoofd en teamcoördinator:

2. Doelstellingen afdeling en team

Doelstellingen afdeling:
Doelstellingen team:

3. Het functioneren in *[jaartal afgelopen jaar invullen]*

Om een compleet beeld over het functioneren te krijgen is het gewenst om de kernactiviteiten uit het UFO-profiel en de daarbij behorende competenties te bespreken. Bij een gecombineerd UFO-profiel wordt aangeraden om een keuze te maken uit de kernactiviteiten en competenties die het meest van toepassing zijn op je functie.

Kernactiviteit (UFO profiel)	Toelichting op het functioneren	Waardering (+, +/-, -)	Aandachtspunten <i>[jaartal komend jaar invullen]</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Competenties	Toelichting op het functioneren	Waardering	Aandachtspunten <i>[jaartal komend jaar invullen]</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
Overige aspecten	Toelichting	Gewenste verandering	
Collegialiteit			
Leidinggevende			
Werkdruk			
Ziekteverzuim			
Andere aspecten			

Realisatie van de resultaat- en ontwikkelafspraken jaarplan *[jaartal afgelopen jaar invullen]*

Afspraak	Resultaat behaald ja/nee	Toelichting

Toelichting op het functioneren

4. Persoonlijke ambitie

Schrijf hier op wat je het komend jaar wilt bereiken (korte termijn) en wat je de komende jaren wilt bereiken (langere termijn).

Ambitie korte termijn
Ambitie middellange termijn

5. Resultaat- en ontwikkelafspraken voor [jaartal komend jaar invullen]

resultaatafspraak 1

1. Resultaatafspraak (wat is het resultaat en wanneer is het bereikt?)

--

resultaatafspraak 2

1. Resultaatafspraak (wat is het resultaat en wanneer is het bereikt?)

--

resultaatafspraak 3

1. Resultaatafspraak (wat is het resultaat en wanneer is het bereikt?)

--

Als je meer resultaatafspraken maakt kun je bovenstaande tabel kopiëren.

ontwikkelafpraak 1

1. Competentie of kennisgebied	2. Actie (wat ga je doen?)	3. Ondersteuningbehoefte (wat heb je nodig?)

ontwikkelafpraak 2

1. Competentie of kennisgebied	2. Actie (wat ga je doen?)	3. Ondersteuningbehoefte (wat heb je nodig?)

Als je meer ontwikkelafspraken maakt kun je bovenstaande tabel kopiëren.

Ondertekening

Gezien en akkoord
Datum en handtekening medewerker
Datum en handtekening leidinggevende

Na ondertekening kopiëren en het origineel opsturen naar team HRM.

Bijlage 6. Interview topiclijst management

Topics	Vragen
Frequentie van gesprekscyclus	Hoe vind je het om eens per jaar de PJP-gesprekken te voeren?
	Hoe vind je het om in één gesprek het functioneren te evalueren en afspraken te maken voor het aankomende jaar met medewerkers?
Bruikbaarheid/toepasbaarheid van handleiding en formulier	Wat vind je van de handleiding van het PJP?
	Wat vind je van het PJP-formulier?
Kwaliteit van PJP-gesprek	Hoe ervaar je het PJP-gesprek met medewerkers?
	In hoeverre wordt gedurende het PJP-gesprek gekeken naar de persoonlijke ambities en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?
Voortgang bewaken van gemaakte afspraken	Hoe wordt de voortgang van de resultaat- en ontwikkelafspraken bewaakt?
Ambities medewerkers en ambities Nuffic	In hoeverre kunnen medewerkers d.m.v. de huidige gesprekscyclus:
	bijdragen aan de doelen en ambities van Nuffic? eigen doelen en ambities realiseren?
Consequenties en beoordelingssysteem	In hoeverre worden consequenties verbonden aan het realiseren van afspraken?
	Vind je dat het beoordelingsgesprek onderdeel moet zijn van gesprekscyclus? Leg uit.
Verbeterpunten	Wat zijn verbeterpunten ten aanzien van de huidige gesprekscyclus?
Succesfactoren	Wat zijn succesfactoren ten aanzien van de huidige gesprekscyclus?

Bijlage 7. Interview topiclijst medewerkers

Topics	Vragen
Frequentie van gesprekscyclus	Hoe vind je het om eens per jaar een PJP-gesprek te voeren?
	Hoe vind je het om in één gesprek je functioneren te evalueren en afspraken te maken voor het aankomende jaar?
Bruikbaarheid/toepasbaarheid van handleiding en formulier	Wat vind je van de handleiding van het PJP?
	Wat vind je van het PJP-formulier?
Kwaliteit van PJP-gesprek	Hoe ervaar je het PJP-gesprek?
	In hoeverre wordt er gedurende het PJP-gesprek gekeken naar jouw persoonlijke ambitie en persoonlijke ontwikkeling?
Voortgang bewaken van gemaakte afspraken	Hoe wordt de voortgang van de resultaat- en ontwikkelafspraken bewaakt?
Ambities medewerkers en ambities Nuffic	In hoeverre kan je d.m.v. de huidige gesprekscyclus:
	bijdragen aan de doelen en ambities van Nuffic? je eigen doelen en ambities realiseren?
Consequenties en beoordelingssysteem	In hoeverre worden consequenties verbonden aan het realiseren van afspraken?
	Vind je dat het beoordelingsgesprek onderdeel moet zijn van gesprekscyclus? Leg uit.
Verbeterpunten	Wat zijn verbeterpunten ten aanzien van de huidige gesprekscyclus?
Succesfactoren	Wat zijn succesfactoren ten aanzien van de huidige gesprekscyclus?

Bijlage 8. Interviewanalyseschema management

Frequentie van gesprekscyclus	
Manager 1	Goed - Goed om één PJP-gesprek per jaar te voeren. Vanwege de grote span of control is het onmogelijk om meer gesprekken per jaar te voeren. - Moment waarop het PJP-gesprek gevoerd moet worden staat vast, waardoor het een verplicht nummertje wordt, ofwel een ritueel. - Gewenst: PJP-gesprek voeren op het moment dat daar behoefte aan is.
Manager 2	Goed - Goed om één formeel gesprek per jaar te voeren. - Ik vind het belangrijk om tussentijds (bila's) de voortgang te bespreken.
Manager 3	Voldoende - Voldoende om één formeel gesprek per jaar te voeren. - Tussentijds moet echter wel de voortgang worden besproken en eventuele signalen kenbaar worden gemaakt.
Manager 4	Te weinig - Jammer dat het PJP-gesprek maar één keer per jaar wordt gevoerd. - Gezien de grote span of control is het daarentegen onmogelijk om meer gesprekken per jaar te voeren. Het kost veel tijd en energie om de gesprekken te voeren, waardoor het gevoel 'o daar komt ie weer' ontstaat. - Gewenst: Het zou beter zijn om per kwartaal een 'light versie' te voeren. Op deze manier wordt het meer een continue cyclus.

Bruikbaarheid/toepasbaarheid van handleiding en formulier		
Manager 1	Handleiding	Prima.
	Formulier	- Resultaten worden abstract beschreven. - Resultaatafspraken zijn teveel gericht op output, waardoor het lastig meetbaar is. - Ontwikkelafspraken worden wel heel specifiek vastgelegd.
Manager 2	Handleiding	Onbekend.
	Formulier	- Ingewikkeld en onoverzichtelijk waar zaken ingevuld moeten worden. - Zeer beperkend om het functioneren aan te duiden met een 'plus' of een 'min'. - Gewenst: Beoordelen op vijfpuntschaal.
Manager 3	Handleiding	Duidelijk.
	Formulier	- Dient als leidraad, checklist en ondersteuning voor gesprek. - Genoeg ruimte voor eigen invulling. Dit voorkomt dat het gevoel ontstaat dat je een lijstje aan het afwerken bent.
Manager 4	Handleiding	Onbekend.
	Formulier	- Voldoende ruimte om volledig, maar beknopt ingevuld te worden, maar gebeurt niet in praktijk. - De manier waarop het formulier wordt ingevuld mag strakker en korter

Kwaliteit van PJP gesprek	
Manager 1	· Gesprek biedt voldoende ruimte om wederzijdse wensen en behoeften te bespreken. · Zolang ontwikkelwensen binnen de reikwijdte van het werk passen, worden ontwikkelingen vanuit de organisatie gestimuleerd. · Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling.
Manager 2	· Ik vind het belangrijk te bespreken <i>hoe</i> iemand heeft gefunctioneerd in plaats van <i>wat</i> iemand heeft gedaan. · Ik stel daarbij de vraag: hoe heb je de samenwerking met mij ervaren? · Het is lastig om deze informatie te verwerken in het formulier. · Inhoud van PJP-gesprek mag geen verrassing zijn.
Manager 3	· Open gesprek, maar wel zakelijk. · Inhoud van gesprek - wat betreft het evalueren - mag geen nieuwe informatie bevatten. Het mag voor medewerkers geen verrassing zijn.
Manager 4	· Goed en stevig gesprek waar echt de tijd voor wordt genomen. · Inhoud van het gesprek mag voor medewerkers geen verrassing zijn. · Ontwikkelpunten moeten voorafgaand aan het PJP-gesprek bekend zijn. · Belangrijk om toelichtingen te geven op het functioneren van medewerkers. · De huidige systematiek verplicht medewerkers tot zelfreflectie, wat ik persoonlijk heel goed vind.

Voortgang bewaken van gemaakte afspraken	
Manager 1	Afspraken uit PJP worden niet besproken. · Voortgang wordt besproken in de bila's. PJP-formulier wordt niet besproken.
Manager 2	Afspraken uit het PJP worden niet besproken. · Voortgang wordt besproken in de bila's. Afspraken uit PJP zijn duidelijk voor medewerkers, het PJP-formulier wordt niet letterlijk besproken in de bila's. · Indien medewerkers niet goed functioneren wordt tussentijds een formeel gesprek ingepland.
Manager 3	Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen voortgang. · Indien er iets speelt bij medewerkers, is de teamcoördinator allereerst verantwoordelijk voor coaching, begeleiding en eventuele aansturing.
Manager 4	Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de gemaakte afspraken. · Team coördinator monitort regelmatig de voortgang. · Halfjaar na de PJP-gesprekken stuur ik een e-mail naar medewerkers van mijn afdeling: "<i>denk aan je PJP</i>".

Ambities medewerkers en ambitie Nuffic	
Manager 1	· Binnen mijn afdeling zijn medewerkers op de hoogte van de ambities en doelstellingen van de organisatie. · Afdelingsresultaten worden op transparante wijze gedeeld. · Lastig om ambities op individueel niveau door te vertalen, omdat voor medewerkers onvoldoende inzichtelijk is wat hen het komende jaar staat te wachten. · De koppeling tussen persoonlijke ambities en ambitie van Nuffic is nog onvoldoende.
Manager 2	· Ambitie van de organisatie, wat betreft gewenste gedrag en competenties wordt onvoldoende uitgedragen. Het is momenteel niet mogelijk om te meten in hoeverre medewerkers het gewenste gedrag vertonen. · Teveel afhankelijk van de manager of de ambities van medewerkers aansluiten bij de ambitie van de organisatie. De gesprekscyclus is hierin niet bepalend.
Manager 3	· Persoonlijke ambities worden absoluut besproken. · De koppeling tussen persoonlijke ambities en de ambitie (doelstellingen) van de organisatie is onvoldoende. Dit is een groot aandachtspunt.
Manager 4	· Er is een link tussen de ambities van medewerkers op zakelijk niveau en de ambitie van de organisatie. Het is daarentegen lastig om een koppeling te maken tussen persoonlijke ambities en ambities van de organisatie. · Medewerkers vinden het volgens mij lastig en zijn te bescheiden om hun persoonlijke ambities kenbaar te maken.

Consequenties en beoordelingssysteem	
Manager 1	Er worden niet zozeer consequenties verbonden aan het functioneren. · In geval van disfunctioneren vindt een beoordelingsgesprek plaats. · Goed dat het beoordelingsgesprek gescheiden is van het PJP-gesprek. Indien nodig kan een zwaarder middel worden ingezet.
Manager 2	Geen consequenties · Belangrijk om consequenties te verbinden aan (dis)functioneren. De huidige gesprekscyclus is hier niet op ingericht. · Het PJP-gesprek, ofwel het functioneringsgesprek is wat mij betreft niet voldoende. · Indien medewerkers goed presteren, moet hier een beloning voor tegenover staan. · De huidige cyclus biedt onvoldoende ruimte om medewerkers te waarderen.
Manager 3	Nauwelijks · In geval van disfunctioneren wordt een gesprek aangegaan met de betreffende medewerker. · In geval van goed presteren wordt waardering uitgesproken. · Het is niet de standaard om consequenties te verbinden aan het functioneren van medewerkers. · Jaarlijks wordt binnen mijn afdeling 3 à 4 keer een gratificatie verleend aan medewerkers.
Manager 4	Nauwelijks · Er worden niet zozeer consequenties verbonden aan het functioneren. · Bij disfunctioneren of het niet behalen van resultaatafspraken wordt een gesprek aangegaan en om uitleg gevraagd. · In geval van goed presteren wordt waardering uitgesproken en bij uitzondering een beloning. · In de toekomst anders inrichten: werken met verwachtingen en beloningen. · Beoordelingsbeleid als onderdeel van gesprekscyclus is goed. Dit zou de gesprekscyclus veel steviger maken. Het SMART-formuleren van resultaten is hierin wel urgent.

Verbeterpunten	
Manager 1	- Door middel van de huidige cyclus wordt onvoldoende gekeken naar de bijdragen van de medewerkers aan het grotere geheel; de ambitie van de organisatie. Indien men spreekt van performances moet worden gekeken naar zowel de output als de input. - Resultaat- en ontwikkelafspraken moeten beter aansluiten aan de ambitie van de organisatie. Het meetbaar opstellen van de afspraken is hierin van belang. - Onvoldoende flexibiliteit in de huidige cyclus. De cyclus moet meer gericht zijn op de behoeften van: meer vrijheid voor eigen invulling. - Het opvragen van feedback bij collega's maakt een beoordeling steviger (360-graden feedback). - Op het moment dat afspraken worden gemaakt, moeten de wederzijdse verwachtingen helder zijn.
Manager 2	- Weinig ruimte voor feedback. Als onderdeel van de gesprekscyclus moeten medewerkers elkaar om feedback vragen. - Het PJP-gesprek is enkel een functioneringsgesprek. Het beoordelingsgesprek moet niet alleen van toepassing zijn bij disfunctioneren, maar juist bij goed functioneren/presteren. - Beloning naar presteren. Iedereen krijgt standaard jaarlijks een periodiek erbij. Dit zou niet de standaard moeten zijn, maar juist bij goed functioneren. - Het zou goed zijn om gewenste competenties (in het belang van de organisatie) als standaard op te nemen in de gesprekscyclus. Het als organisatie kunnen uitdragen van de gewenste competenties is een verbeterpunt.
Manager 3	- De huidige gesprekscyclus wordt binnen Nuffic op verschillende manieren gehanteerd. Binnen de organisatie moet men dezelfde taal spreken. Met name op het gebied van de ontwikkelafspraken. Ontwikkelpunten moeten kritisch worden besproken. Er moet zakelijk worden omgegaan met het evalueren van het functioneren. - De standaard UFO-profielen zijn vrijwel niet van toepassing op functies binnen mijn afdeling. Het is lastig om resultaatafspraken te maken op basis van deze UFO-profielen. - De relatie tussen de ambities van medewerkers en de ambitie van de organisatie is onvoldoende. Medewerkers moeten meer op de hoogte worden gebracht van de doelstellingen van de organisatie. Verwachtingen moeten vanuit de manager worden uitgesproken. - Het gevoel van eigenaarschap bij medewerkers voor hun persoonlijke jaarplan mag meer.
Manager 4	- De standaard UFO-profielen zijn vrijwel niet van toepassing op functies binnen mijn afdeling. Het is lastig om heldere afspraken te maken op basis van deze profielen. - De term 'ambitie' is vaak onduidelijk voor medewerkers. Hetgeen bedoeld wordt met ambitie moet helder worden beschreven. - Ik vind het belangrijk dat medewerkers hun persoonlijke ambities bespreekbaar durven te maken. Wellicht is het handig om onderscheid te maken tussen ambities op professioneel/zakelijk niveau en op persoonlijk niveau. - De omvang van het formulier is zeer uitgebreid en verouderd.

Succesfactoren	
Manager 1	· Er ontstaat door middel van de huidige gesprekscyclus een volwassen arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker. Het gesprek biedt ruimte om wederzijdse verwachtingen uit te spreken en elkaar van feedback te voorzien. · Het is goed dat de verantwoordelijkheid bij medewerkers wordt gelegd. Dit maakt medewerkers meer professionals.
Manager 2	· Het onderdeel 'persoonlijke ambities' van de gesprekscyclus is heel goed. Medewerkers worden gemotiveerd en door mij gestimuleerd om hiermee aan de slag te gaan. Zowel voor de organisatie als voor de medewerker is dit erg belangrijk. · Het is goed dat de cyclus op een vast moment in het jaar plaatsvindt, waardoor het beter meetbaar is.
Manager 3	· Het is goed om één keer per jaar op zakelijk niveau (ofwel formeel) een open gesprek te voeren over het functioneren en de ambities van medewerkers. · Het is heel goed dat de verantwoordelijkheid voor het PJP bij medewerkers wordt gelegd.
Manager 4	· Ik vind het heel goed dat medewerkers zelf de afdelings- en teamdoelstellingen moeten formuleren. Medewerkers worden hierdoor bewust van de doelstellingen (deels ambitie) van de organisatie. · Het is goed dat de persoonlijke ambities besproken worden tijdens het PJP-gesprek. · De structuur van het PJP-formulier is erg fijn.

Bijlage 9. Interviewanalyseschema medewerkers

Frequentie van gesprekscyclus	
Medewerker 1	Prima Prima om eens per jaar, op een vast moment en op formele wijze met elkaar te kijken naar hoe je presteert binnen de organisatie.
Medewerker 2	Voldoende Voldoende om eens per jaar een PJP-gesprek te voeren. Goed dat hierbij het afdelingshoofd aanwezig is.
Medewerker 3	Te weinig. Het PJP-gesprek moet eigenlijk in tweeën worden gesplitst. Een gesprek waarin de performance van de medewerker centraal staat en een gesprek waar het functioneren centraal staat.
Medewerker 4	Te weinig.
Medewerker 5	Goed.
Medewerker 6	Goed. Het is een moment waarin hoor en wederhoor plaatsvindt, afspraken worden gemaakt en terug- en vooruit wordt geblikt. Indien veranderingen plaatsvinden, moet een nieuw PJP-gesprek worden ingepland.
Medewerker 7	Mag vaker. - Het duurt nu een jaar voordat het functioneren wordt besproken. - Tussentijds bijsturen is met de huidige gesprekscyclus niet mogelijk.
Medewerker 8	De frequentie is niet het probleem, maar de dynamiek. Pas aan het eind van het jaar wordt gekeken naar je functioneren, terwijl in een jaar tijd veel kan veranderen.
Medewerker 9	Voldoende. Tussentijds de voortgang bespreken is daarentegen wel van belang. Dit hoeft echter niet in een formeel PJP-gesprek, maar kan in de bila's.
Medewerker 10	Te weinig. - Resultaat- en ontwikkelafspraken moeten niet een keer per jaar worden besproken, maar misschien wel vier keer. - De leidinggevende is dan meer op de hoogte van het functioneren.
Medewerker 11	De frequentie is niet per se belangrijk. - Indien behoefte is (vanuit medewerker of leidinggevende) om vaker een PJP-gesprek te voeren, moet hier ruimte voor zijn. - Halfjaarlijks een PJP-gesprek zorgt echter wel voor scherpste.
Medewerker 12	Te weinig. - De PJP-gesprekken zouden meer energie moeten opwekken i.p.v. verplichtingen. - Het is beter om twee keer per jaar een energiek gesprek te voeren.

Bruikbaarheid/toepasbaarheid van handleiding en formulier		
Medewerker 1	Handleiding	Onbekend.
	Formulier	- Gebrek aan flexibiliteit. - Het PJP-formulier dient teveel als hulpmiddel om in gesprek te gaan, wat naar mijn idee fout is. - UFO-profielen worden nauwelijks ingevuld, omdat deze niet aansluiten bij je functie.
Medewerker 2	Handleiding	Prima.
	Formulier	- Het PJP-formulier biedt genoeg ruimte voor eigen invulling. - PJP-formulier is te uitgebreid en te formeel. - UFO-profielen sluiten niet aan bij mijn functie (te algemeen).
Medewerker 3	Handleiding	Onvoldoende. Te weinig informatie over de manier waarop resultaatafspraken geformuleerd moeten worden.
	Formulier	- Geen praktische vragen en/of casussen. - Werkgever kan a.d.h.v. het PJP-formulier niet toetsen wat medewerkers nodig hebben. - Ambities worden naar mijn idee onvoldoende onderbouwd.
Medewerker 4	Handleiding	Onvoldoende - Sluit onvoldoende aan met het PJP-formulier. - De handleiding ziet er in tegenstelling tot het PJP-formulier goed uit.
	Formulier	- Slecht. - De UFO-profielen sluiten niet aan bij mijn functie. - Afdelings- en teamdoelstellingen worden niet ingevuld, omdat het afdelingshoofd evenmin op de hoogte is van de doelstellingen. - Het is onduidelijk wat bedoeld wordt met 'overige aspecten'. - Er wordt geen tijdsindicatie gegeven voor ambities op korte- en middellange termijn.
Medewerker 5	Handleiding	Onvoldoende. Het is onduidelijk wat van mij verwacht wordt in het PJP-gesprek.
	Formulier	Inhoud is onduidelijk. - Afspraken leg ik na afloop van het gesprek vast, omdat voor mij de doelen onduidelijk waren - Het PJP-formulier (en gesprek) is teveel gefocust op de inhoud van het werk in plaats van persoonlijke ambities en ontwikkelingen.
Medewerker 6	Handleiding	Onbekend
	Formulier:	- Goed. - Het biedt genoeg ruimte om te evalueren, vooruit te blikken en voor de verslaglegging van het gesprek.
Medewerker 7	Handleiding	Duidelijk
	Formulier	Prima. Gebrek aan ruimte wat betreft de toelichting op het functioneren. Er wordt geen termijn gekoppeld aan resultaat- afspraken, onvoldoende SMART geformuleerd.
Medewerker 8	Handleiding	Duidelijk, beknopt en fijn geheugensteuntje
	Formulier	Op zich helder en duidelijk.

		- Ik snap de meerwaarde van het scoreformulier niet, omdat geen toelichting op mijn functioneren wordt gegeven - Formulier is ouderwets.
Medewerker 9	Handleiding	Onbekend.
	Formulier	Soms onduidelijk. - Afdelings- en teamdoelstellingen worden niet ingevuld (het gesprek wordt daar niet over gevoerd). - UFO-profielen geven duidelijke richtlijnen.
Medewerker 10	Handleiding	Onbekend
	Formulier	Te veel en uitgebreid. - Het is vreemd om jezelf te moeten beoordelen. De 'overige aspecten' horen niet thuis in PJP-gesprek, maar het gehele jaar. - UFO-profielen zijn niet relevant.
Medewerker 11	Handleiding	Onbekend.
	Formulier:	Uitgebreid. - Het PJP-formulier mag concreter en de manier waarop het wordt toegepast binnen Nuffic mag strakker. - Structuur is echter wel goed.
Medewerker 12	Handleiding	Onbekend.
	Formulier	Technisch gezien slecht. - Het is ouderwets en de manier waarop het formulier is ingericht is statisch. - De UFO-profielen sluiten onvoldoende aan bij je functie (teveel gestandaardiseerd).

Kwaliteit van PJP gesprek	
Medewerker 1	· Los van het feit dat het een verplichting is, is het een kwalitatief gesprek. · Het invullen van het PJP-formulier voelt bureaucratisch. · Mijn persoonlijke ambities worden besproken, maar niets mee gedaan.
Medewerker 2	· Persoonlijke ambities worden besproken, maar niets mee gedaan. Tenzij je hier zelf achteraan gaat. · Focus ligt op het maken van resultaat- en ontwikkelafspraken (niet op persoonlijke ambities).
Medewerker 3	· In het gesprek wordt niet alleen gekeken naar de gemaakte afspraken, ook naar ontwikkelingen en gebeurtenissen van het afgelopen jaar. Dat is erg goed. Naderhand wordt dit ook vastgelegd. · Mijn afdelingshoofd was niet goed voorbereid.
Medewerker 4	· Kwaliteit van het gesprek is afhankelijk van leiding- gevende. · Het PJP-formulier werkt belemmerend vanwege de UFO-profielen en de gemaakte resultaat-afspraken, deze worden tussentijds niet aangepast. Hierdoor kan geen beoordeling plaatsvinden.
Medewerker 5	· Vanwege de verwarring omtrent het PJP-formulier was de kwaliteit van het gesprek niet goed. · Voor vragen over het PJP-formulier kon ik niet bij mijn leidinggevende terecht.
Medewerker 6	· De kwaliteit van het PJP-gesprek is afhankelijk van de medewerker. De verantwoordelijkheid en het initiatief ligt namelijk bij de medewerker. · Het gesprek is naar mijn mening laagdrempelig en zakelijk. Er is ruimte om feedback te geven en te ontvangen.
Medewerker 7	· Soms gebrek aan structuur. · Verslaglegging van gemaakte afspraken schiet tekort. · Veel medewerkers durven niet - of hebben geen tijd - om buiten het standaard gesprek om bij hun leidinggevende aan te kloppen.
Medewerker 8	· Lastig dat afdelingshoofd niet voldoende op de hoogte is van mijn functioneren, hierdoor kan tijdens het PJP-gesprek verwarring ontstaan. · Het is een open gesprek, waarin wordt geluisterd en ruimte wordt gegeven om te zeggen wat je wil. · Ook word ik serieus genomen.
Medewerker 9	· Ik word serieus genomen en medeverantwoordelijk gesteld voor het gesprek. · Soms moet je als medewerker erg pushen om iets voor elkaar te krijgen (opleiding/cursus), maar er wordt wel naar mij geluisterd en rekening met mij gehouden. · Ik vind het fijn dat mijn leidinggevende met mij meedenkt en naar mogelijkheden zoekt.
Medewerker 10	· Het is teveel beoordelingsgericht in plaats van coachend of motiverend. · Ik heb het gevoel dat iedere leidinggevende het op zijn/haar eigen manier invult.
Medewerker 11	· Prima. · Er wordt mij voldoende ruimte geboden om te vragen naar feedback en dat vind ik belangrijk.
Medewerker 12	· De kwaliteit is goed, maar wel afhankelijk van leidinggevende. · De eerste vraag zou moeten zijn: wat vind je zelf? Op deze manier worden medewerkers in staat gesteld eigen initiatief te nemen, wat goed is voor de professionaliteit van medewerkers.

Voortgang bewaken van gemaakte afspraken	
Medewerker 1	Niet. De voortgang van gemaakt afspraken wordt niet bewaakt.
Medewerker 2	Niet. Er is geen tussentijdse evaluatie van mijn PJP. In mijn team wordt wel tussentijds de stand van zaken besproken, maar niet het PJP.
Medewerker 3	Nauwelijks. - De verantwoordelijkheid wordt teveel bij de medewerker gelegd, terwijl de werkgever hier ook baat bij heeft. - Vaak worden resultaat- afspraken niet SMART geformuleerd, waardoor het lastig is om te meten of afspraken zijn behaald.
Medewerker 4	Nauwelijks. - Het PJP wordt niet tussentijds besproken. - In de bila's worden persoonlijke ambities en ontwikkelingen wel regelmatig besproken.
Medewerker 5	Nauwelijks. Het PJP wordt niet tussentijds besproken, alleen mijn persoonlijke ambities worden met regelmaat besproken in de bila's.
Medewerker 6	Nauwelijks. - Enkel de reguliere werkzaamheden worden in de bila's besproken. - Verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker.
Medewerker 7	Nauwelijks. - Medewerker is verantwoordelijk. - In de bila's wordt voldoende ruimte geboden om de gemaakte afspraken te bespreken, maar dit is niet de standaard.
Medewerker 8	Niet.
Medewerker 9	Niet. - Het PJP wordt niet besproken. - In de bila's wordt wel de voortgang besproken, maar niet op basis van mijn PJP.
Medewerker 10	Niet. Naar mijn idee alleen bij disfunctioneren
Medewerker 11	Nauwelijks. - Twee keer per maand worden wederzijdse updates besproken (bila). Focus op dagelijkse gang van zaken. - Er is weinig ruimte om aspecten uit het PJP te bespreken. Ik vind het wel heel belangrijk om mijn ambities op (lange termijn) te bespreken.
Medewerker 12	Niet. Het sturen en motiveren op afspraken vanuit leidinggevend mag meer.

Ambities medewerkers en ambitie Nuffic	
Medewerker 1	De manier waarop de huidige gesprekscyclus is ingericht, eens per jaar en formeel, draagt niet bij aan het verwezenlijken van mijn eigen ambities of die van de organisatie.
Medewerker 2	- Mijn ambitie op lange termijn sluit goed aan bij de ambitie van de nieuwe organisatie. - Ik vind het belangrijk dat mijn ambities aansluiten bij de ambitie van Nuffic. - Het is daarentegen nog wel onduidelijk wat de exacte ambitie is van Nuffic.
Medewerker 3	- Resultaatafspraken uit mijn PJP worden niet afgestemd op de afdelings- en organisatie-doelstellingen. - In mijn geval zijn geen afspraken gemaakt op het gebied van persoonlijke ambities, omdat op korte termijn niets met mijn ambities kan worden gedaan.
Medewerker 4	- Het is voor mij onduidelijk wat de ambitie van Nuffic (als organisatie) is. - De huidige gesprekscyclus stimuleert/motiveert mij daarbij niet om mijn persoonlijke ambities te verwezenlijken.
Medewerker 5	Niet door middel van de huidige gesprekscyclus.
Medewerker 6	- Ik word door de huidige PJP-cyclus gemotiveerd om aan de slag te gaan met de ambitie van de organisatie. - Eerst worden doelstellingen op afdelingsniveau geformuleerd, vervolgens op teamniveau en daarna op individueel niveau. Ik heb hierdoor het gevoel dat ik een bijdrage lever aan het grotere geheel.
Medewerker 7	- Resultaatafspraken worden vaak niet gekoppeld aan organisatiedoelstellingen. - Het is onbekend op basis waarvan afspraken worden gemaakt.
Medewerker 8	- Ik heb mij d.m.v. de gesprekscyclus kunnen ontwikkelen, wat ook ten goede komt voor Nuffic. - Maar ik weet niet of ik echt een bijdrage kan leveren aan de ambitie van de organisatie.
Medewerker 9	Naar mijn idee kan ik een bijdrage leveren aan de ambitie van de Nuffic, maar ik weet niet of dit komt door de huidige gesprekscyclus.
Medewerker 10	Niet door middel van de huidige gesprekscyclus, maar door simpelweg mijn werkzaamheden uit te voeren.
Medewerker 11	- Mijn ambities sluiten goed aan bij de ambitie van Nuffic (intern). - Ik vind het belangrijk om de ambitie van de organisatie te kunnen doorvertalen in mijn werkzaamheden.
Medewerker 12	Naar mijn idee kan ik een bijdrage leveren aan de ambitie van de organisatie, omdat doelstellingen (afdeling) worden doorvertaald naar individuele doelstellingen.

Consequenties en beoordelingssysteem	
Medewerker 1	Onvoldoende. • In praktijk worden onvoldoende consequenties verbonden aan het functioneren. • Het is ook wat mij betreft onlogisch dat het beoordelingssysteem is losgekoppeld van de gesprekscyclus.
Medewerker 2	Onduidelijk. • Volgens mij worden geen consequenties verbonden aan het functioneren.
Medewerker 3	Onduidelijk. • Het is niet duidelijk of er consequenties worden verbonden aan het functioneren. • Ik heb hierdoor niet het idee dat ik serieus wordt genomen. • De consequenties moeten vooraf duidelijk worden afgesproken.
Medewerker 4	Niet. • Er worden geen consequenties verbonden aan het functioneren. • De instelling van een resultaatgerichte organisatie moet zijn: <i>Voor wat hoort wat.</i> • Er moet een relatie of koppeling zijn tussen het functionerings- en beoordelingsgesprek.
Medewerker 5	Onduidelijk. • Het is niet duidelijk of er consequenties worden verbonden aan het functioneren. • Ik vind echter wel dat hieraan consequenties verbonden moeten worden. • Ik vind dat het beoordelingsgesprek onderdeel moet zijn van de gesprekscyclus.
Medewerker 6	Er worden consequenties verbonden aan het functioneren. • Indien medewerkers hun afspraken niet nakomen, wordt een gesprek aangegaan. Dit zie ik als consequentie. • Indien afspraken wel worden gerealiseerd, ontvang je (hooguit) complimenten. Dat is wat mij betreft genoeg. • Naar mijn idee is het beoordelingsgesprek als onderdeel van het PJP-gesprek.
Medewerker 7	Onvoldoende consequenties, als in toelichtingen. • Bij het evalueren (terugblikken) van het functioneren worden onvoldoende toelichtingen gegeven. Dit zijn wat mij betreft consequenties. • Beoordelingsgesprek is een eenzijdig besluit, vanuit de werkgever, waardoor dit gesprek zeker niet in alle gevallen onderdeel kan zijn van de gesprekscyclus. • Beoordelingsbeleid is wel erg ouderwets.
Medewerker 8	Onduidelijk. • Ik wil zie consequenties als: feedback en toelichtingen op functioneren.
Medewerker 9	Onduidelijk. • Er worden niet echt consequenties verbonden aan het functioneren, wel bij disfunctioneren. • Ik heb niet het idee dat het beoordelingsbeleid los staat van de huidige gesprekscyclus.
Medewerker 10	Geen. • Er worden geen consequenties verbonden aan het functioneren, wel bij disfunctioneren. • Ik vind dat het beoordelingsbeleid onderdeel moet zijn van de gesprekscyclus, mits er wordt gekeken naar de door jouw geleverde input.

	Werkzaamheden veranderen in de loop van het jaar, waardoor prioriteiten anders worden. Wijzigingen moeten in dit geval wel worden meegenomen in de beoordeling.
Medewerker 11	Onvoldoende · Er worden onvoldoende consequenties verbonden aan het functioneren. · Ik wil graag worden beoordeeld op mijn functioneren. Op deze manier weet ik op welk gebied ik mij het komende jaar moet ontwikkelen.
Medewerker 12	Enkel bij disfunctioneren · Consequenties worden enkel verbonden aan disfunctioneren. · Indien consequenties worden verbonden aan functioneren is het van belang dat ook wordt gekeken naar 'hoe behaal je je doelen'. · Het gedragscomponent doet er toe.

Verbeterpunten	
Medewerker 1	· Als onderdeel van de gesprekscyclus zou ik mijn leidinggevende ook feedback moeten geven, dit komt in de huidige gesprekscyclus niet aan de orde. · Beoordelingsbeleid zou onderdeel moeten zijn van gesprekscyclus. · Feedback zou ook standaard moeten zijn in de gesprekscyclus.
Medewerker 2	· Tussentijdse evaluatie-momenten, met name op het gebied van ontwikkelingen. · Er wordt niets met mijn persoonlijke ambities gedaan. Ik wil graag dat deze in de toekomst meer onder de aandacht worden gebracht bij mijn leidinggevende. · De gesprekscyclus mag minder straks, zwaar en formeel worden ingericht.
Medewerker 3	· Om medewerkers te motiveren is het PJP-gesprek niet voldoende. · Onvoldoende aandacht besteed aan de ambities van medewerkers. · Zowel PJP-gesprek als het verslag schiet tekort. · Het is belangrijk dat ambities goed onder de aandacht worden gebracht. Dit is in het belang van medewerker en werkgever.
Medewerker 4	· Het doel van het PJP-gesprek is onduidelijk. · De vraag mist: wat heb je nodig?
Medewerker 5	· De beoordelingen komen niet goed uit de verf. · De stand van zaken m.b.t. de gemaakte afspraken in het PJP-gesprek moeten vaker worden besproken.
Medewerker 6	· De teamprestaties worden onvoldoende besproken. Wellicht kan hieraan in de toekomst aandacht worden besteed in de PJP-gesprekken.
Medewerker 7	· Het PJP-gesprek wordt door veel medewerkers en leidinggevendens als verplichting ervaren. · Het belang van de gesprekscyclus moet meer onder de aandacht worden gebracht. · Het functioneren ofwel presteren van medewerkers moet meer worden toegelicht (feedback). · Aan de resultaatafspraken moeten termijnen worden gekoppeld. · Meer focus en aandacht op persoonlijke ambities van medewerkers.
Medewerker 8	· Toekomstperspectief van organisatie is vrijwel niet bekend. · PJP voelt teveel als verplichting. · De verslaglegging van het PJP-gesprek lijkt meer het doel dan het instrument te zijn geworden.

Medewerker 9	Ten tijde van hoge werkdruk verdwijnt de focus op competenties en ontwikkelingen. Het is belangrijk dat hierop wordt en blijft gefocust.
Medewerker 10	- Het PJP-gesprek moet meer toekomstgericht zijn: wat heb je nodig? - In plaats van focussen op de verslaglegging van het PJP-gesprek, moet juist aandacht worden besteed aan het gesprek.
Medewerker 11	- De invulling van het PJP-formulier kan concreter. Ik vind het belangrijk om te horen op welk gebied ik mij moet ontwikkelen. De toelichtingen schieten hierin tekort. - De gesprekscyclus mist flexibiliteit. Managers moeten vrijheid krijgen: timing en het inregelen van het proces. - Uniformiteit: er is te weinig samenhang tussen de verschillende afdelingen. - UFO-profielen zijn langdradig en sluiten onvoldoende aan.
Medewerker 12	- De kwaliteit van de gesprekscyclus is teveel afhankelijk van de leidinggevende. Over het algemeen wordt teveel gefocust op competenties i.p.v. ambities. - De volgende vraag zou centraal moeten staan: <i>Hoe kunnen we jou helpen, wat heb je nodig?</i> - De gesprekscyclus mag meer oplossingsgericht zijn en positiever worden benaderd. - De PJP-gesprekken moeten meer energie opwekken.

Succesfactoren	
Medewerker 1	- Het is goed om op structurele wijze met elkaar in gesprek te treden. - Daarnaast is het goed om op hoger niveau naar je werk te kijken en zaken te bespreken.
Medewerker 2	Het is goed dat een 'soort' gesprekscyclus bestaat en dat je in staat wordt gesteld na te denken over hetgeen je wil bereiken in je werk.
Medewerker 3	x
Medewerker 4	Het is goed dat de persoonlijke ambities onder de aandacht worden gebracht
Medewerker 5	- Het is goed om stil te staan bij hetgeen je wil bereiken in de toekomst. - Daarnaast ben je d.m.v. het PJP-gesprek even weg uit de waan van de dag.
Medewerker 6	- Het systeem werkt goed. - Er wordt in het gesprek onderscheid gemaakt tussen het terugblikken en het vooruitblikken: goede structuur.
Medewerker 7	Het is goed om met regelmaat in gesprek te treden over het functioneren van medewerkers en de ambities (medewerkers en organisatie).
Medewerker 8	Het is goed dat het initiatief bij de medewerker ligt. Dit stimuleert de eigen verantwoordelijkheid. Het is goed dat medewerkers zelf het PJP-formulier moeten invullen.
Medewerker 9	- Goed om stil te staan bij ontwikkelingen. - De organisatie biedt voldoende mogelijkheden om medewerkers verder te ontwikkelen. Dit instrument helpt hier goed bij.
Medewerker 10	Goed om jaarlijks de persoonlijke ambities te bespreken
Medewerker 11	Goed dat de regie en verantwoordelijkheid bij de medewerkers ligt.
Medewerker 12	- Goed om stil te staan bij: <i>'Waar ga ik naar toe?'</i> - Het dient tevens als herijkmoment binnen de organisatie.

Bijlage 10. Uitwerking focusgroep

Kwaliteit van PJP-gesprek

- R.6 · In gesprek moet de match tussen hetgeen wat goed is voor de medewerker en wat goed is voor de organisatie centraal staan.
- Het is een open gesprek met wederzijdse vertrouwen. De vraag moet in alle eerlijkheid worden besproken: Zit ik hier over vijf jaar nog op de juiste plek?
- R.4 · Competentiemanagement op jaarbasis in plaats van vijf jaar.
- Resultaatafspraken: nadenken over welke competenties je nodig hebt voor je eigen functioneren.
- R.9 · Rolverdeling tussen medewerker en leidinggevende moet in balans zijn. Het mag een meer gelijkwaardig gesprek zijn. De winst zit namelijk op het intermenselijke aspect van het gesprek.
- Belangen moeten samenkomen. Medewerker: Wat ga ik doen om organisatiebelang te dienen, en: hoe draagt dit bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling?
- Medewerker moet aan leidinggevende vragen: Wat heb ik als professional nodig om resultaat te leveren?
- R.8 · De koppeling tussen resultaatafspraken en de daarvoor benodigde competenties wordt te weinig gemaakt. Door dit te concretiseren kan je duidelijker aangeven op welke competenties jij je het komende jaar wil focussen en/of ontwikkelen.
- R.2 · Belangrijk om verwachtingen goed te managen, zodat geen verwarring ontstaat.

Voortgang bewaken van gemaakte afspraken

- R.1
- R.2
- R.3 · Medewerker is zelf verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang.
- R.4
- R.4 · Tussentijds bijeenkomen met het team: welke competenties zijn er nodig om resultaat te boeken?
- R.9 · Indien taken verschuiven, moet dit worden verwerkt in je PJP.

Consequenties en beoordelingssysteem

- R.1 · Beloningen invoeren voor goed presteren. Het gaat hierin om de waardering. Het is hierin wel van belang dat objectief wordt gekozen wie in aanmerking komt voor een beloning.
- R.2
- R.3
- R.7
- R.2 · Het PJP-gesprek lijkt teveel op een beoordelingsgesprek.
- R.3 · Tussentijds een feedback moment/teammoment inregelen in performance management met als doel: wat heb jij nodig om je resultaat te kunnen halen?
- R.8 · Gratificaties worden niet open en transparant gecommuniceerd.
- R.5 · Gratificaties zijn middeleeuws.

Frequentie van gesprekscyclus

- R.4 · Eerst als team de doelstellingen bepalen. Vervolgens wordt een gesprek aangegaan. Dit gesprek resulteert in de PJP's. Na een halfjaar wordt met elkaar geëvalueerd: hoe staan we ervoor en hoe gaan we nu verder?

Bruikbaarheid/toepasbaarheid van handleiding en formulier

- R.4 · Het is lastig om resultaatafspraken SMART en meetbaar te formuleren.
- R.1 · Stoppen met scoren (+ +/- -). Juist focussen op competenties.
- Formulier is verschrikkelijk en handleiding is voor mij onbekend.
- R.3 · De competenties in het PJP-formulier zijn raar.
- R.2 · Er moet duidelijk naar voren worden gebracht wat bedoeld wordt met resultaatgebieden en competenties. Dit in het kader van verwachtingsmanagement zodat geen verwarring ontstaat.

Ambities medewerkers en ambities Nuffic

- R.6 · Belangrijk om te weten wat het belang is van de afdeling: zit iemand wel op de juiste plek?
- R.3 · Als team bepaal je de doelstellingen voor het komende jaar.
- R.7
- R.3 · Team verantwoordelijk maken: wat willen wij bereiken?

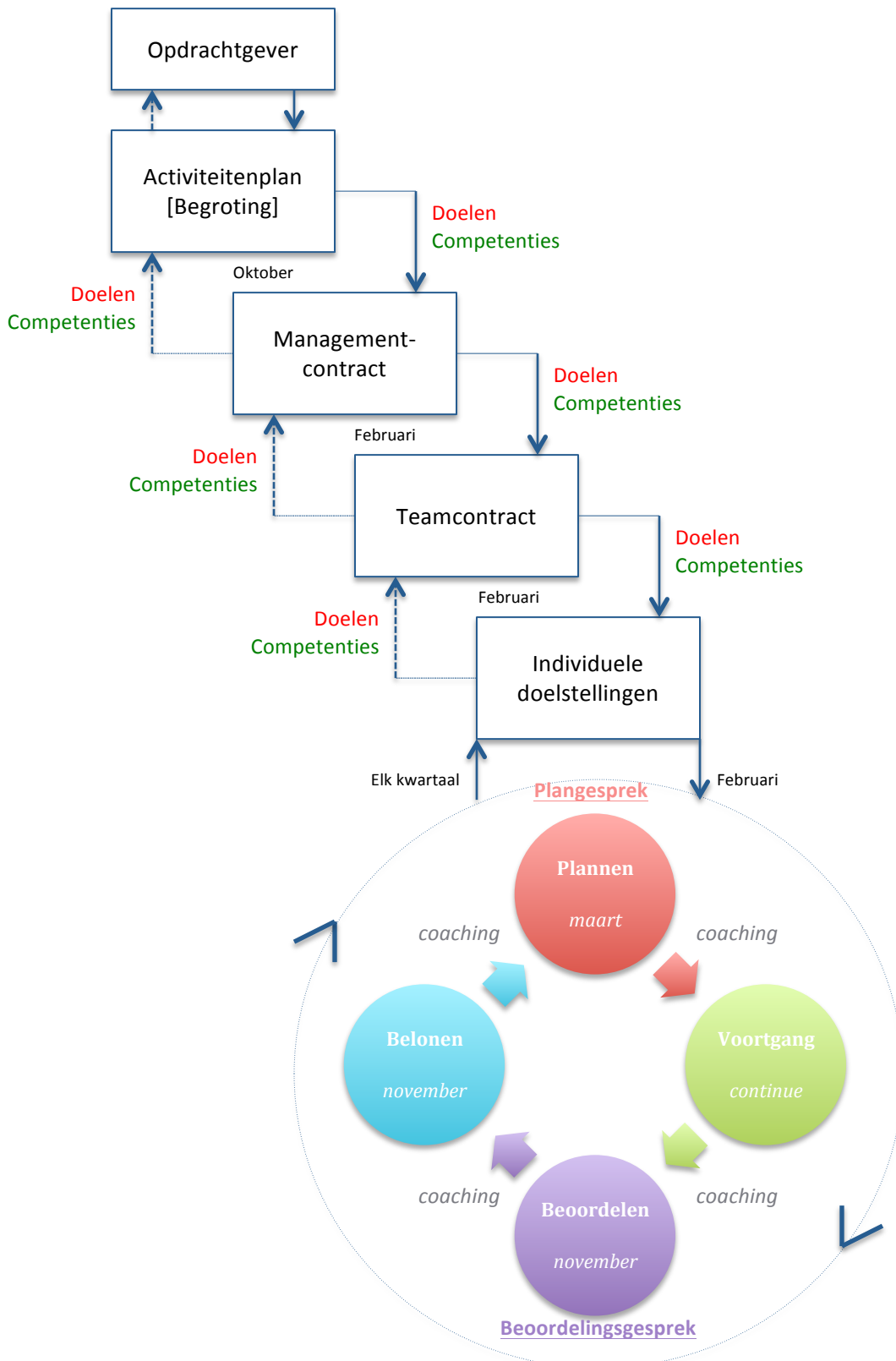
Verbeterpunten

- R.3 · 360 graden feedback invoeren. "Mijn collega's weten beter hoe ik functioneer dan mijn leidinggevende."
- Ik wil standaard feedback kunnen geven aan mijn leidinggevende.
- Stoppen met de UFO profielen.
- R.4 · Standaard feedback vragen aan collega's en klanten.
- R.2 · Competentiemanagement invoeren.
- 360 graden feedback koppelen aan ontwikkelgesprek: Waarin moet ik mij ontwikkelen?
- R.9 · Transparantie: wie krijgt beloning of waardering?
- R.4 · Nadenken over andere tools, i.p.v. enkel *het gesprek*.
- R.1 · Het uitspreken van mijn ambities in een *gewoon* gesprek vind ik lastig. Liever een creatieve sessie en interactie.

Succesfactoren

- R.6 · Het PJP-formulier kan gebruikt worden als 'laatste check'.

Bijlage 11. Performance management Nuffic



Bijlage 12. Format resultaatgerichte functieomschrijving

1. NAAM FUNCTIE

De naam van een functie is een belangrijk communicatiegegeven voor zowel binnen de organisatie, als voor de buitenwereld.

2. DOEL VAN FUNCTIE

De voornaamste doelstelling wordt kort en bondig beschreven.

- Wat is de meerwaarde?
- Wat is de bestaansreden van de functie?
- Wat kan in essentie worden verwacht van de functie?

3. VOORNAAMSTE KLANTEN

Kort en bondig worden de voornaamste klanten in kaart gebracht.

- Wie zijn de voornaamste klanten?
- Wat mogen ze van de productie en/of dienstverlening verwachten?

4. BEVOEGDHEID

Kort en bondig de aard van de verantwoordelijkheid beschrijven.

5. RESULTAATGEBIEDEN

Classificeren van taken die tot specifieke resultaten leiden. Resultaatgebieden dienen zoveel mogelijk uitgedrukt te worden in output (eindproducten).

6. WIJZE VAN BEOORDELING (INCLUSIEF PRESTATIE-INDICATOREN)

Kort en bondig wordt beschreven op welke manier medewerkers worden beoordeeld om te kunnen vaststellen of resultaten zijn behaald. Daarnaast wordt beschreven welke personen zicht hebben op de resultaten en welke resultaten of diensten worden geleverd.

7. COMPETENTIEPROFIEL

Ten aanzien van de functie wordt het competentieprofiel in kaart gebracht:

- Competenties die bij de functie behoren.
- Vereiste competenties om de functie goed te kunnen uitvoeren.
- Competentiemanagement: kritische competenties.

8. IMPACT VAN FUNCTIE

Aantal basiskennmerken van de functie weergeven. Door middel van kengetallen wordt het belang van de functie weergegeven (financieel, aantal klanten, aantal medewerkers, etc.).

Bijlage 13. Implementatieplan

13A. Communicatieplan

In het communicatieplan wordt de doelgroep, het doel, de communicatiemiddelen en een planning beschreven.

Doelgroep

De doelgroep voor performance management betreft de gehele organisatie. Er wordt echter wel onderscheid gemaakt tussen twee doelgroepen:

- Management en teamleiders, en;
- Medewerkers.

1. Management en teamleiders

In december '17 vindt richting het management en teamleiders communicatie plaats omtrent de rol en verantwoordelijkheid binnen het performance management systeem:

- Formuleren van organisatiedoelstellingen.
- Organisatiedoelstellingen door vertalen naar management- en teamcontracten.
- Bewaken van de voortgang van organisatiedoelstellingen.
- Coaching, feedback geven en de plan- en beoordelingsgesprekken voeren.

2. Medewerkers

Vanaf oktober '17 wordt aanbevolen maandelijks of tweewekelijks richting medewerkers te communiceren over de invoering van performance management, zodat duidelijk wordt:

- Wat performance management voor medewerkers betekent.
- Wat van medewerkers wordt verwacht.
- Wat performance management voor medewerkers oplevert.

Doel

De essentie van dit communicatieplan betreft:

- Nuffic informeren over de invoering van performance management;
- Het doel en het belang van performance management communiceren;
- Performance management binnen Nuffic:
 - Waarom wil Nuffic performance management invoeren?
 - Hoe werkt performance management?
 - Wat wil Nuffic met performance management bereiken?

Communicatiemiddelen

Binnen Nuffic wordt gebruik gemaakt van meerdere communicatiemiddelen. Het is aan Nuffic om te bepalen welke communicatiemiddelen worden ingezet. Hieronder volgen wel een aantal voorbeelden:

- Next (intranet)
- Yammer
- Nieuwsbrieven
- Kenniskaarten verspreiden door het pand van Nuffic
- Inloopsessies/presentaties organiseren

13B. Overige implementatie

Instrumenten

De benodigde instrumenten voor performance management worden hieronder beschreven:

Eind juni '17

- Eén handleiding voor plan- en beoordelingsgesprek
- Formulier voor plangesprek
- Formulier voor beoordelingsgesprek (incl. waarderingssysteem)

Beschikbaar en/of reeds in gebruik

- 360-graden feedback instrument (website UFO) [360° feedback](#)
- Resultaatgerichte functieomschrijving (bijlage 12)
- Competentieoverzicht (huidig overzicht van Nuffic)

Toerusting gedrag

Nuffic wordt aanbevolen trainingen te verzorgen voor teamleiders op het gebied van:

- Coachen van medewerkers
- Gespreksvoering
- Positieve feedback geven of feed-forward
- Doelstellingen SMART formuleren.

Teamleiders worden medio november '17 aangesteld door de kwartiermakers (MT-leden). Hierna kan het management in samenwerking met de teamleiders een inventarisatie maken van de trainingsbehoeften bij teamleiders. Eveneens kan op basis van 360-graden feedback (vanuit medewerkers) worden bepaald welke teamleiders in aanmerking komen voor welke training. Begin 2018 (januari-juni) wordt op basis van de trainingsbehoefte vanuit het management en teamleiders en op basis van feedback van medewerkers bepaald welke trainingen Nuffic zal verzorgen voor teamleiders. Gedurende het gehele jaar (2018) zullen dergelijke trainingen plaatsvinden.

Besluitvorming

- | | | |
|-----------------------------|--------------------|---------|
| · Akkoord opdrachtgever HRM | (teamleider HRM) | week 23 |
| · Akkoord DO | (directie-overleg) | week 25 |
| · Bespreken in MT | (managementteam) | week 26 |
| · Instemmingsaanvraag OR | (ondernemingsraad) | week 27 |

Planning

Datum	Activiteit	Betrokkenen	Bijzonderheden
Week 24 (16/6/17)	Instrumenten compleet	Kelly Mandema	Handleiding en formulieren
Week 24 (16/6/17)	Akkoord opdrachtgever	Teamleider HRM	Implementatieplan en instrumenten
Week 25 (23/6/17)	Akkoord DO	Directieoverleg en teamleider HRM	Voor bespreken met directeur bedrijfsvoering
Week 26 (30/6/17)	Akkoord MT	Managementteam en teamleider HRM	Akkoord van DO is vereist en evt. aanpassingen
Week 27 (6/7/17)	Instemmingsaanvraag OR	Ondernemingsraad en teamleider HRM	Instemming
Week 40 (6/10/17)	Communicatie: Nuffic	Communicatie en HRM	Performance management Nuffic
Week 41 (13/10/17)	Communicatie: medewerkers	Communicatie en HRM	Doel, betekenis en inhoud van PM
Week 44 (2/11/17)	Herhaling communicatie: medewerkers	Communicatie en HRM	Inhoud gericht: what's in it for me?
Week 47 (24/11/17)	Herhaling communicatie: medewerkers	Communicatie en HRM	Hoe functioneert PM binnen Nuffic?
Week 50 (15/12/17)	Communicatie: MT en teamleiders	Communicatie en HRM	Rollen en verantwoordelijkheden
Week 50 (15/12/17)	Herhaling communicatie: medewerkers	Communicatie en HRM	Gericht op vragen vanuit medewerkers
Week 52 (29/12/17)	Laatste communicatie richting Nuffic	Communicatie en HRM	Instrumenten online. Samenvatting PM Nuffic.
01-01-'18	PERFORMANCE MANAGEMENT	Communicatie en HRM	
Week 1-21 (25/5/18)	Trainingsbehoeften in kaart brengen	Management Teamleiders Medewerkers	360-graden feedback
Week 10 (5/3/'18)	Eerste monitoring PMS	P&C en HRM	Monitoren, controleren en aanpassen PMS
Week 21 (25/5/18)	Eerste update: stand van zaken PMS	Communicatie, P&C en HRM	Stand van zaken omtrent PMS updaten aan Nuffic
Week 23 (4/6/'18)	Tweede monitoring PMS	P&C en HRM	Monitoren, controleren en aanpassen PMS (incl. behoeften Nuffic)
Week 35 (1/9/'18)	Derde monitoren PMS	P&C en HRM	Monitoren, controleren en aanpassen PMS
Week 48 (30/11/18)	Tweede update: stand van zaken PMS	Communicatie, P&C en HRM	Stand van zaken omtrent PMS updaten aan Nuffic
Week 49 (3/12/'18)	Vierde/laatste monitoring PMS	P&C en HRM	Monitoren, controleren en aanpassen PMS (incl. behoeften Nuffic)
Week 2-52 (31/12/18)	Trainingen inplannen	Teamleiders	O.b.v. trainingsaanbod de trainingen inplannen.