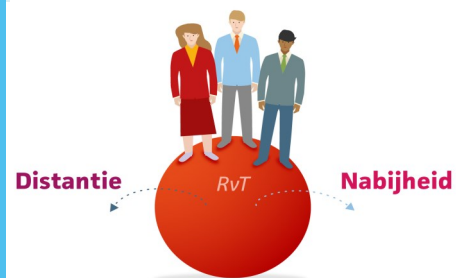


Werkgeverschap in beweging

Verrijking van de werkgeversrol van het intern toezicht

Commissie Werkgeverschap NVTZ



Werkgeverschap in beweging

Verrijking van de werkgeversrol van het intern toezicht

Commissie Werkgeverschap NVTZ

Patty van Belle
Willemien Bischof
Piet Hein Buiting
Hans Dijkstra
Huib Fienieg
Lidewij Geertsma
Marjan Konings (ambtelijk secretaris)

NVTZ Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorg en Welzijn
www.nvtz.nl

© 2015
Bij gebruik van de inhoud van dit rapport de bron vermelden.

Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	8
1. Omgevingsanalyse	16
2. Competentieontwikkeling	20
3. Team en individu(en)	24
4. Prestatiebeoordeling	28
5. Opvolgingsplanning	32
Overzicht werkgeverstaak RvT	35
Literatuurlijst	35
Model werkgeversrol	36
Bijlage 1	36
Groeimodel organisatieontwikkeling van Greiner	
Bijlage 2	37
Valkuilen bij beoordelings- en functioneringsgesprekken	
Raad van Toezicht - Bestuurder	
Bijlage 3	42
Performance Potentieel Matrix (PPM), zoals die wordt gebruikt bij de Rabobank	

Voorwoord commissie werkgeverschap

Van Raden van Toezicht wordt verwacht dat deze adequaat invulling geven aan hun drie governance rollen: toezicht, advies en werkgeverschap. De werkgeversrol van de RvT jegens de bestuurder(s) is een speciaal element in de onderlinge verhoudingen, want hier komen de verschillende formele en vooral ook persoonlijke aspecten van besturing en toezicht het meest direct bij elkaar. Toch is er juist over deze rol nog weinig specifiek materiaal beschikbaar. Daarom heeft de NVTZ een commissie in het leven geroepen om de stand van zaken op te nemen en voorstellen te doen voor de verdere ontwikkeling van deze werkgeversrol.

Bij het in kaart brengen van het speelveld bleek al gauw dat we ons op een bijzonder moment in de inrichting van de zorg bevinden: we bevinden ons in een tijdsgewricht van transitie. Er vindt een transitie plaats in de inrichting van de verzorgingsstaat en de rol van de participerende burger daarin. De transitie in de wijze waarop we ons zorgstelsel inrichten hangt daar nauw mee samen. Naast de macro-economische redenen voor deze transitie is deze ook ingegeven door de veranderende kijk op de inrichting van de werkprocessen in de zorg en de gevolgen hiervan voor de wijze waarop de zorginstelling en de medewerkers zich daarin tot patiënten en cliënten verhouden. Dit alles leidt tot een veranderende kijk op de besturing van de instelling en de aard van het leiderschap dat daarbij hoort.

In tijden van transitie heeft het verleden niet afgedaan, maar is juist een van de uitgangspunten voor het vormgeven van de ontwikkelingen in de toekomst. De tijd zal leren welke elementen vitaal blijken te zijn en dus van waarde blijven in de toekomst. En ook welke elementen niet meer vitaal zijn en zullen verdwijnen om plaats te maken voor geheel nieuwe vormen. Omdat dit proces nog gaande is en de nieuwe situatie nog niet is uitgekristalliseerd, worden van beide invalshoeken elementen beschreven. Aan de hand van het advies 'Tussen besturing en Samenleving' van de Wetenschappelijke Advies Raad (WAR) van de NVTZ zal een tweedeling worden aangebracht tussen het klassieke modelmatige denken over werkgeverschap en aanvullende vormen die passen bij de zich vernieuwende werkgeversrol.

Het blijkt dat het daarbij de **uitdaging is om steeds een balans te vinden** op de assen **stabiliteit – flexibiliteit, distantie – nabijheid en individu-team**. Uiteindelijk gaat het daarbij om het vinden van de balans die past bij situatie van de eigen zorgorganisatie. Wij hopen met deze gids een denkkader en ook praktische voorbeelden aan te reiken.

Leeswijzer

Deze gids richt zich op de werkgeversrol.

In de werkgeversrol is de RvT verantwoordelijk voor:

- de kwaliteit van het functioneren van de topfunctionaris(sen) van de werkorganisatie
- de arbeidsvoorwaarden van de top: salaris en aanverwante onderwerpen
- de arbeidsomstandigheden van en arbeidsverhoudingen binnen de top

In de **algemene introductie** wordt ingegaan op de ontwikkeling in inzichten t.a.v. intern toezicht en de consequenties hiervan voor de werkgeversrol. Hierbij wordt een model geïntroduceerd aan de hand waarvan de werkgeversrol kan worden opgebouwd. De opbouw van deze nota volgt dan ook dit model.

- 1 omgevingsanalyse
- 2 bestuurlijke opdracht en competentieontwikkeling
- 3 teams RvT, RvB en RvT/RvB en individuen
- 4 prestatiebeoordeling
- 5 opvolgingsplanning.

In de bijlagen worden voorbeelden gegeven van ondersteunende instrumenten.

Inleiding

De Wetenschappelijke Adviesraad van de NVTZ schetst in haar rapport *Tussen Besturing en Samenleving*¹ twee waarnemingen die van belang zijn voor de vormgeving van het interne toezicht in de zorg. De eerste betreft de inherente onevenwichtigheid in de *checks & balances*, doordat de Raad van Bestuur naast onderwerp van beoordeling door de RvT, ook de voornaamste informatiebron is van de RvT. De tweede schetst dat klassieke besturingsopvattingen niet meer of nog maar gedeeltelijk gelden in de veranderende omgeving. De tendens tot de klassieke centralistische besturingsopvatting sluit -mede ingegeven door maatschappelijke dynamiek- niet geheel meer aan bij de context en realiteit van zorgorganisaties.

Verschuivingen in het speelveld van de Raad van Toezicht

De RvT heeft juridisch gezien een bijzondere rol. Immers het statutair bestuur (lees: de Raad van Bestuur/bestuurder) is volgens de stichtingsstatuten eindverantwoordelijk voor de doelenrealisatie van de organisatie. In deze opvatting staat de continuïteit van de organisatie en het leveren van de afgesproken resultaten hoog op de agenda. De rol van de RvT is dan gedefinieerd als toezien op de uitvoering van het algemeen beleid (controlerende rol), sparringpartner zijn van het bestuur (adviserende rol) en het vervullen van de werkgeversrol jegens het bestuur/de bestuurder (HR-rol).

Anders gezegd: de RvT is wel baas, van de baas maar niet baas van de organisatie.

Deze positie is vergelijkbaar met die van de Raad van Commissarissen bij een structuurvennootschap. Met één groot verschil: het ontbreken van de aandeelhoudersvergadering, die de eigenaren concreet een stem geven.

Dit klassieke model stoelt op een hiërarchische rolverdeling, die recht doet aan de huidige gecodificeerde werkelijkheid. Het is de vraag of dit klassieke model voldoende soelaas biedt voor de uitdagingen waar zorgorganisaties nu voor staan.

Organisatie continuïteit en maatschappelijke opdracht ²

Een invalshoek die beter past bij de recente maatschappelijke ontwikkelingen, beschrijft de primaire rol van de RvT niet zozeer in deze juridische termen maar veeleer als die van bewaker van de 'raison d'être' van de organisatie, oftewel de vraag 'waartoe zijn wij op aarde'.

¹ NVTZ Wetenschappelijke Adviesraad, 2014.

² Commissie Governance NVZD (2015), 'Governance in de zorg', over besturing en bestuurders in de zorg

Hierbij is de organisatiecontinuïteit geen doel op zichzelf, maar te zien als een onderdeel van het gehele palet van mogelijkheden om te voldoen aan de maatschappelijke opdracht. Daarbij blijven dezelfde rollen als hierboven beschreven de kerntaken van de Raad van Toezicht, echter wel aangevuld met de nadrukkelijke toets van: “zijn we wel met de goede dingen bezig”. Bij deze visie past dat de aandacht van de RvT zich uitbreidt van een nadruk op intern toezicht naar een in- en externe totaalbeoordeling van de situatie van de organisatie. En daaruit volgend van de beoordeling van de bestuurder(s) naar de beoordeling van de besturing van de organisatie.

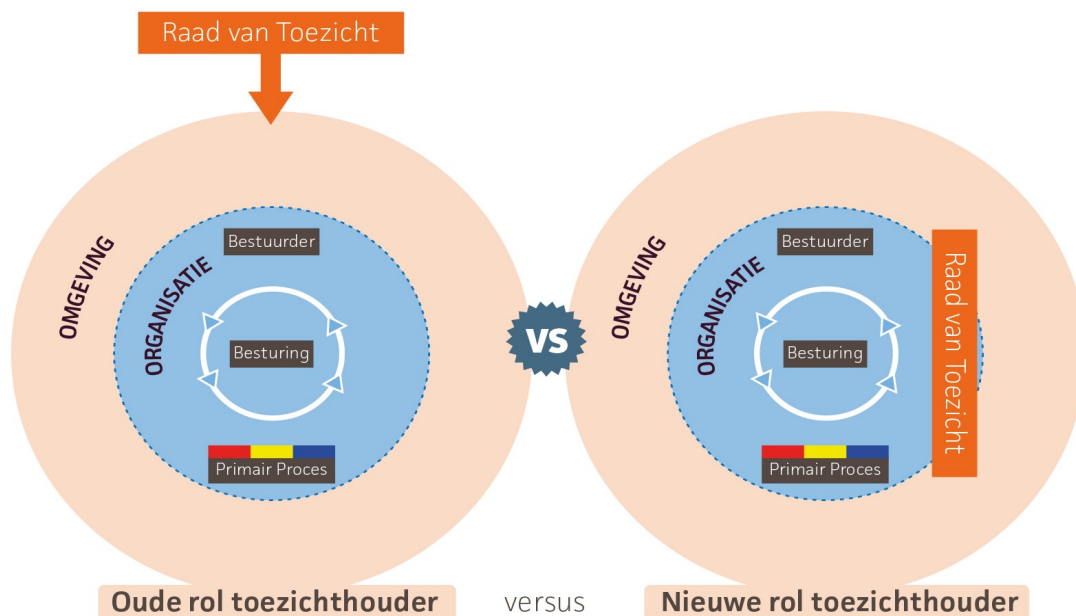
In de uitvoering van de primaire processen is deze paradigmashift overigens al herkenbaar. Hier werd al duidelijk dat voor de elkaar steeds sneller opvolgende Veranderingen, een hiërarchische aansturing van de werkprocessen niet langer de enige oplossing is. In de praktijk zien we dat er meer ruimte komt voor eigen verantwoordelijkheid van professionals, dat nieuwe initiatieven ontstaan gebaseerd op samenwerking in plaats van hiërarchische aansturing, en ‘klassiek management’ daarbij terrein verliest. Bestuurders en interne toezichthouders moeten daarom zowel bij hun eigen (be)sturing alsook bij het interne sturingsmodel invulling geven aan die ontwikkeling. Deze ontwikkeling hangt mede samen met de metafoor van de generatie Einstein: mensen laten zich steeds minder sturen door positionele macht en steeds meer door betekenis, meerwaarde, professionaliteit en uitdagingen. Deze ‘nieuwe’ manier van samenwerken vergt een andere kijk op en een andere wijze van besturen, waarbij het accent in het toezicht wordt verlegd van toezicht op de bestuurder naar toezicht op de besturing. Goed bestuur is niet hetzelfde als een goede besturing

Oude rol-toezicht op bestuurder:

- hiërarchische en centralistische besturingsopvatting
- bewaker organisatie continuïteit
- bestuurder voornaamste informatiebron
- geen contacten buiten de boardroom
- intern gericht

Nieuwe rol- toezicht op besturing:

- bewaker van de bedoeling
- representant van en nauwere betrokkenheid bij de maatschappelijke omgeving.
- weten wat er speelt
- vertegenwoordiger publiek belang
- onafhankelijke informatiepositie ook buiten de boardroom
- ook focus op interne organisatie en externe omgeving
- feedback/interventies uitsluitend binnen de boardroom



Deze uitbreiding van het klassieke model, die nodig is om in een wereld van toenemende flexibiliteit in voldoende mate overzicht te houden en aan de ontwikkelingen mede vorm te kunnen geven, vraagt, naast een andere visie op toezichthouden, ook om een verrijking van de werkgeversrol van de RvT.

De werkgeversrol in het klassieke model

De werkgeversrol van de Raad van Toezicht richt zich in het klassieke model voornamelijk op de klassieke HR-elementen van werkgeverschap:

- Selectie en aanstelling
- Beoordeling
- Beloning
- Ontslag/opvolging

De werkgeversrol is primair gericht op de individuele bestuurder, ook bij een meerhoofdige RvB. De uitvoering is meestal belegd bij de remuneratie commissie. Aanstellen van een nieuwe bestuurder houdt veelal in dat dit pas aan de orde komt wanneer de zittende bestuurder zijn of haar vertrek aankondigt of door de veranderende omstandigheden niet meer blijkt te passen. Gebruikelijk is dat dit leidt tot een opdrachtformulering aan een searchbureau, waarbij de RvT actief is met het opstellen van het profiel en het traject van selectie van de kandidaten uit de door het bureau gepresenteerde kandidaten.

Beoordeling betekent in dit kader dat jaarlijks minimaal één formeel functioneringsgesprek wordt gehouden veelal aangevuld met afspraken inzake remuneratie, iets minder vaak met een concrete evaluatie van de geleverde prestaties, afgezet tegen de afgesproken prestaties en eventuele ontwikkelwensen. Bij een meerhoofdige RvB wordt daarnaast wel de onderlinge samenwerking besproken, maar veelal wel vanuit het perspectief van de individuele bijdrage van de bestuurder aan het collectief. Input voor de beoordeling wordt verkregen uit formele kanalen en eigen observatie. Een recente ontwikkeling die op deze praktijk is gebaseerd is het **accreditatie** traject van de bestuurder, zoals dat door de NVZD is ingezet.

Uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen zijn **stabiliteit, distantie en het individu van de bestuurder**. Om stabiliteit te bewerkstelligen staan beproefde instrumenten ter beschikking (zie bijlagen). Overigens kan het niet vaak genoeg gezegd worden, deze stabiliteit en distantie zijn niet uit de tijd: zonder stabiliteit is het onmogelijk om flexibiliteit verantwoord handen en voeten te geven. Vergelijk het met een gebouw dat een solide fundament vergt. **Stabiliteit alleen is echter niet meer genoeg in een wereld van toenemende flexibiliteit**. Distantie blijft noodzakelijk voor een juiste rolverdeling tussen RvB en RvT, waarbij het in alle gevallen belangrijk blijft dat de RvT zich niet laat verleiden de rol van actor in het bestuurlijke proces op zich te nemen. En distantie heeft een ook belangrijke waarde als het gaat om de beoordelende rol als werkgever.

Verrijking van de werkgeversrol

Start van de verrijking van de werkgeversrol is het besef dat zowel RvT als RvB teams zijn met ieder een eigen rol, maar dat de combinatie RvT-RvB ook een team is en wel op het hoogste niveau van de organisatie. Dit teamaspect vraagt van de RvT veel souplesse, namelijk te kunnen afwisselen tussen een meer nabije rol als coach en sparringpartner, een kritische 'vriend', naast de formele rol van beoordelaar, die uiteraard ook blijft bestaan. Anders gezegd van de RvT wordt enerzijds rolvastheid, maar anderzijds rolwisseling gevraagd. Hierbij willen we benadrukken dat van rol wisselen een actieve rolopvatting vereist en niet verward mag worden met rolonvastheid.

Dit vereist een voortdurend zoeken naar de balans op drie assen:

Stabiliteit - flexibiliteit,
Distantie - nabijheid
Individu - team.

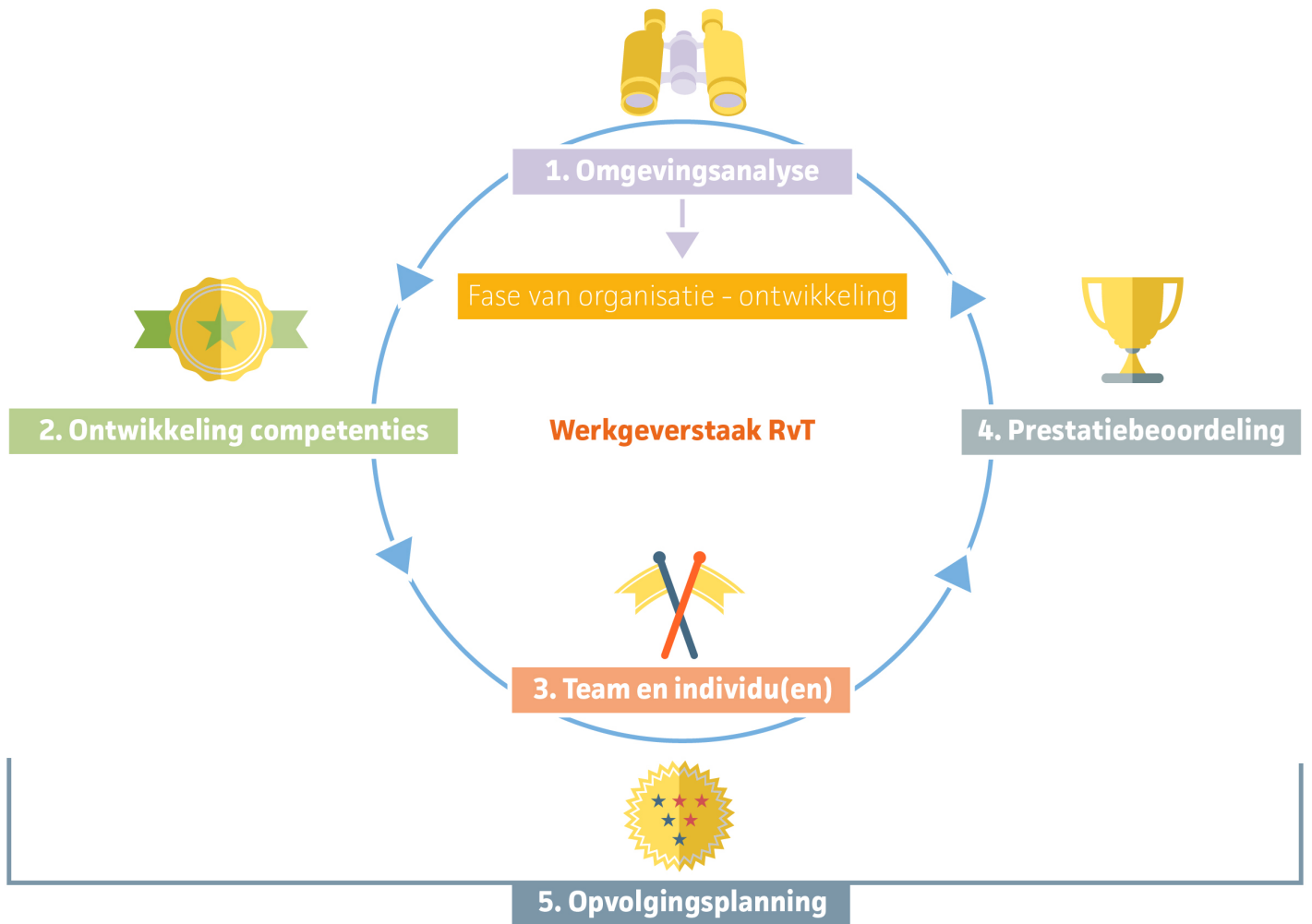
Verder is er een duidelijke dubbele maatschappelijke opdracht om zowel 'in control' als flexibel te zijn. Dit maakt het afstemmen van meerdere verwachtingen en het vervolgens daarover transparant rapporteren tot een stevige uitdaging.

³ Toezichthouder 2.0 2.0

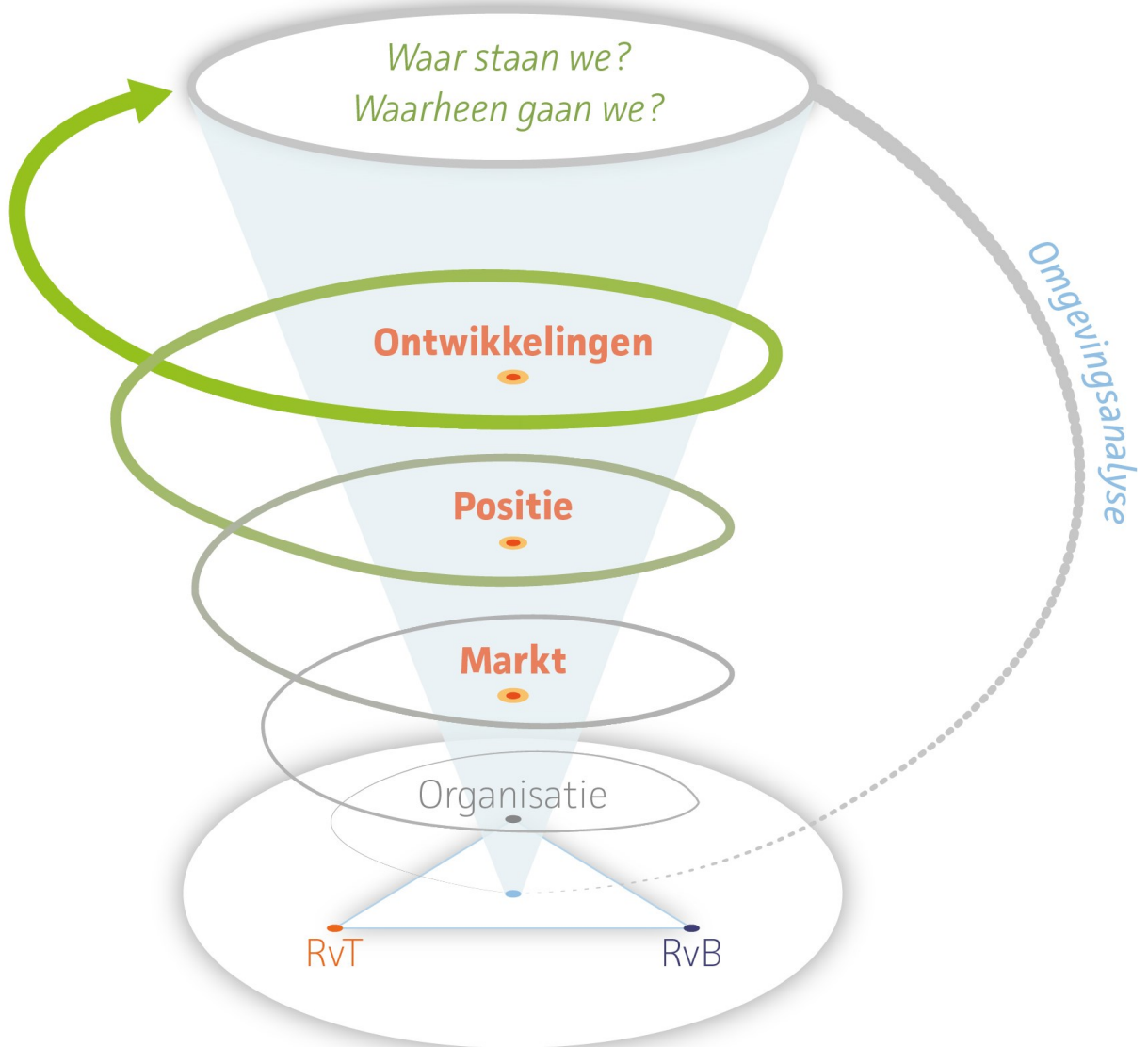
Vooral omdat in het nieuwe paradigma het misverstand zou kunnen ontstaan dat het in een omgeving die meer flexibiliteit vraagt minder nodig zou zijn om concrete werkafspraken te maken. De grote nadruk op 'kwaliteit & veiligheid' geeft juist het belang weer van het kunnen aantonen van het voldoen aan de (minimale) eisen ter zake. De vorm waarin deze verantwoording wordt afgelegd kan wisselen, maar de noodzaak blijft. In het klassieke model probeert men dit te bereiken met (steeds meer) checklisten, in een nieuwere vorm kan dit bijvoorbeeld door het geven van een standing invitation aan derden om zelf te laten waarnemen hoe de prestaties vorm krijgen.

Het derde punt is dat samenleving en organisatie permanent in beweging zijn en dat de externe en interne ontwikkelingen gevolgen hebben voor de passendheid van de bestuurlijke opdracht. Dat betekent dat regelmatig een fundamentele reflectie op en herijking van die bestuurlijke opdracht nodig is door het team RvT-RvB. Met als consequentie dat de eisen die gesteld worden aan dit team kunnen veranderen, wat weer gevolgen kan hebben voor de benodigde competentiemix. Tot slot is in een wereld waarin alles vloeibaar wordt, het hebben van een Moreel Kompas³ noodzakelijk. En moed. Moed om aan te geven dat een bepaalde handeling wellicht wel is geoorloofd, maar dat dit nog niet betekent dat je het ook moet doen of andersom.

In het figuur op de volgende pagina wordt een overzicht gegeven van de dimensies van de werkgeverstaak van de RvT conform het huidige model aangevuld met de nieuwe eisen.



1. Omgevingsanalyse



Een omgevingsanalyse hoort bij de algemene, strategische rol van de RvT, maar is ook bij het vervullen van de taak van werkgever onmisbaar. De resultaten van deze analyse vormen namelijk de basis- het fundament- voor de vier aspecten van de werkgeversrol: fase organisatieontwikkeling, competentieontwikkeling, functioneren teams en prestatiebeoordeling.

Deze analyse is in verschillende opzichten leverancier van relevante informatie, zoals:

1. Wat komt op de organisatie af en welke eisen stelt dit aan de bemensing in de top?
2. Hoe zit het met de synergie binnen en tussen diverse teams binnen de besturing van de organisatie?
3. Hoe gaat de organisatie haar maatschappelijke meerwaarde behalen en hoe is dat te vertalen naar concrete resultaten?

Uit de analyse valt ook af te leiden in welk stadium van ontwikkeling de organisatie zich bevindt en welke eisen dat stelt aan management, bestuur en toezicht.⁴

- In het klassieke model is de omgevingsanalyse (krachtenveldanalyse, concurrentieanalyse, SWOT e.d.) veelal een proces van de werkorganisatie en het bestuur. De RvT komt in beeld als de bestuurder advies of instemming vraagt t.a.v. de koers die voor ligt. Hiermee is de rol van de RvT vooral reactief, waarbij primair gereageerd wordt op wat vanuit de werkorganisatie (via de bestuurder) wordt aangeleverd.

⇒ Onder het aanvullend paradigma is de analyse een samenwerkingsproject van RvT, (Rv)B en werkorganisatie. In het uitvoeren van de analyse speelt de RvT een actieve rol, zowel in het leveren van relevante informatie vanuit de maatschappij, als in het bevragen van bestuur en management. Het volstaat dus niet om alleen te reageren op wat vanuit de werkorganisatie (via de bestuurder) wordt aangeleverd. In die zin is dus niet alleen de uitkomst relevant, maar juist de mate waarin RvT en RvB gestalte geven aan het werken als team.

⁴Zie bijlage 1 Groeimodel organisatieontwikkeling van Greiner

Omgeving: markt, positie, reputatie, ontwikkelingen

Bij de omgevingsanalyse gaat het om een gedegen analyse van de omgeving waarin de zorgorganisatie opereert. Het gaat dan over het vinden van antwoorden op vragen als:

- Welke kansen en bedreigingen doen zich voor?
- Welke concurrenten zijn er?
- Welke veranderingen in wet- en regelgeving dienen zich aan, wat betekenen die voor de inrichting en invulling van de organisatie en op welke termijn dient de organisatie daarop eventueel te zijn aangepast?
- Welke spelers zijn er op het veld te verwachten en in welke hoedanigheid?
- Hoe gaan de geldstromen lopen?
- Hoe wordt over de organisatie gesproken door belanghebbenden (Komt dat beeld overeen met de missie van de organisatie?)
- Welke remmende krachten werken in op de organisatie en welke voortstuwende krachten kunnen hier tegenover worden gesteld?
- Hoe bekend is de te verwachten maatschappelijke vraag?
- Verschilt de verwachte maatschappelijke vraag met de antwoorden die de organisatie nu geeft?
- Hoe groot is de veranderzin en -capaciteit binnen de organisatie? Is dat voldoende? Welke maatregelen/ontwikkeling is nodig.

Gezamenlijke visie op de organisatie

De uitkomsten van deze omgevingsanalyse vormen de basis voor een gezamenlijke visie van de RvT en de RvB op de organisatie. Dit houdt in het beantwoorden van vragen als, wat is de bestaansreden van deze zorgorganisatie, waarvoor staan we, waarin blinken we uit en waarheen gaan we? ⁵

Hierbij dient bedacht te worden dat in het huidige denken uiteindelijk de maatschappelijke meerwaarde belangrijker is dan de continuïteit van de instelling. Dit in tegenstelling tot de klassieke opvatting waarbij het belang van de continuïteit van de eigen onderneming centraal staat en het belang van de klant daarvan een afgeleide is.

⁵ Van der Loo, Geelhoed & Samhoud: blz 36,37

2. Competentieontwikkeling



Formele werkgeversrol

DISTANTIE / ADVISEUR / BEOORDELAAR INDIVIDU



Intuïtieve werkgeversrol

NABIJHEID / COACH / SPARRINGPARTNER TEAM

COMPETENTIEONTWIKKELING

2.1. De bestuurlijke opdracht

Als helder is 'waar we voor staan en waar we voor gaan' kan de opdracht voor de raad van bestuur en Raad van Toezicht opgesteld worden. De opdracht bevat de te behalen doelstellingen op de langere termijn die passen bij de ontwikkelingsfase van de organisatie. In feite is de bestuurlijke opdracht het formuleren van de doelstellingen die in de strategie van de organisatie verder moeten worden uitgewerkt. Hiermee formuleert de Raad van Toezicht ook welke verwachtingen men heeft ten aanzien van de besturing van de organisatie en ten aanzien van de bestuurder.

- Dit is voorwaarde om vervolgens de resultaten te kunnen volgen en beoordelen (klassieke rol).

⇒ Aanvullend wordt in dit stadium gezien in hoeverre de mix van persoonlijke competenties van de beide gremia aanpassing behoeft. Uitdrukkelijk geldt dit voor het hele team, dus RvB en RvT kunnen hierin wederzijds complementair zijn. Zie ook 2.5.

2.2. Jaarlijkse beoordeling/ analyse van het functioneren van de raad van bestuur

De analyse bestaat uit:

- eigen analyse functioneren bestuurder(s) door de RvT
- feitelijke rapportages t.a.v. behaalde resultaten en bedrijfsvoering

⇒ zelfanalyse van de bestuurder(s)

⇒ interne 360° feedback waarbij informatie wordt vergaard omtrent werkklimaat en uitwerking besturingsfilosofie van de bestuurder

⇒ bij meerhoofdige raad van bestuur, analyse van de onderlinge verhoudingen binnen de RvB

⇒ indien aanwezig informatie uit het NVZD accreditatie traject van de bestuurder

2.3. Actualisering Bestuurlijke opdracht met actieplan en ontwikkelplan

De bestuurlijke opdracht en de uitkomsten van de analyse worden uitgewerkt in een:

- ⇒ geactualiseerde bestuurlijke opdracht
- ⇒ actieplan voor de komende periode
- ⇒ persoonlijk ontwikkelingsplan (eventueel)

Het actieplan wordt opgevolgd in formele vastgelegde contactmomenten en voldoet aan de randvoorwaarden voor adequate prestatieafspraken⁶, waarin de voortgang bewaakt en besproken wordt middels relevante controlesystemen⁷. Dit wordt nader uitgewerkt in hoofdstuk 4.

2.4. 'Fit' bestuur – organisatie

De analyse is voor de Raad van Toezicht aanleiding om de vraag te beantwoorden of de bestuurder/ Raad van Bestuur nog past bij de ontwikkelingsfase van de organisatie. Hiervoor zijn de volgende vragen relevant:

- ⇒ In welk stadium van ontwikkeling bevindt de organisatie zich;
- ⇒ Wat staat er de komende 3-5 jaar op de agenda;
- ⇒ Welke competenties (instrumenteel, intermediair, normerend, basaal) van het bestuur zijn daarvoor vereist;
- ⇒ Voldoet de profielschets RvB als geheel en op individueel niveau hier nog aan; moet de bestuurlijke opdracht aangepast worden?

In hoeverre stroken de antwoorden op de vragen met de informatie uit de analyse; welke competenties heeft de bestuurder/RvB, welke kunnen worden ontwikkeld, welke niet, welke ontbreken en zijn al dan niet (binnen een redelijke termijn) ontwikkelbaar.⁸

2.5. Invulling team RvT + RvB

Dit betreft een reflectie op de vraag of de huidige samenstelling van **het team RvT – RvB** (nog) past bij de ontwikkelingsfase van de organisatie.

⁶Fienieg, 2003

⁷Simons, 1995

⁸Kluytmans, 2010

Het gaat daarbij om de beantwoording van vragen als:

Zijn de aanwezige competenties en hun onderlinge balans succes- dan wel faal- factoren voor de organisatie-uitdagingen?

- ⇒ Welke competenties zijn er 'overbodig' of boventallig en welke worden ontbeerd?
- ⇒ Zijn eventuele aanpassingen binnen het team nodig? (Dat kan ook rolwisseling zijn.)
- ⇒ Zijn de aanpassingen in het team binnen een redelijke termijn te realiseren of dienen andere keuzes te worden gemaakt?
- ⇒ Hoe is de kwaliteit van het tactisch en operationeel management? Zitten daar bottlenecks of oplossingen? Immers de resultaten van de organisatie worden behaald in de uitvoering en niet in de bestuurskamer! (zie hfst 5)

2.6. Relatie RvB – MT

Hierbij wordt onderzocht hoe de samenwerking is tussen RvB en MT en of deze de voorwaarden biedt voor realisatie van de beoogde bedrijfsdoelstellingen en de gewenste effecten. Het gaat er daarbij om, een overtuigend beeld te krijgen over:

- ⇒ De synergie binnen het team RvB – MT
- ⇒ De mate van ruimte voor en vaardigheid in kritische reflectie
- ⇒ De wijze waarop besluiten worden genomen
- ⇒ De geluiden over het MT binnen de organisatie
- ⇒ De mate waarin MT-leden staan voor MT-besluiten
- ⇒ De effectiviteit van de tactische organisatie (wordt uitgevoerd wat is afgesproken/ besloten?)
- ⇒ De resultaten in de uitvoering

3. Team en individu(en)

RvT

RvB

MT

Formele rol

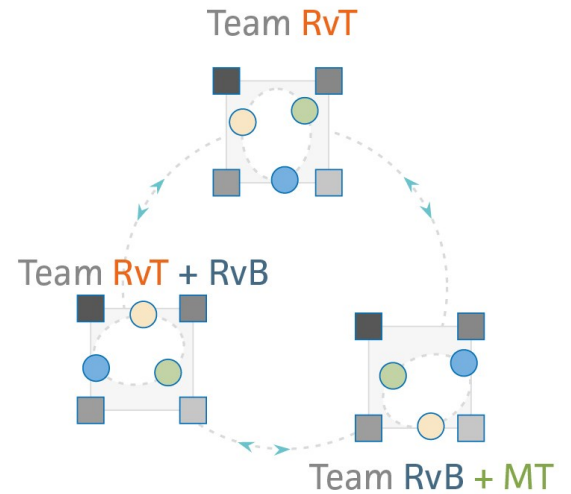
DISTANTIE



Team

NABIJHEID

ORGANISATIE



3.1 RvT

RvT en RvB zijn, zoals eerder ook al aangegeven, beide teams met ieder een eigen takenpakket. De taak van het team RvT in het kader van de werkgeverstaak brengt met zich mee de verantwoordelijkheid van ieder lid om open te staan voor signalen van binnen en buiten de organisatie aangaande bestuur en besturing van de organisatie en de opgevangen signalen zowel onderling te delen als te analyseren. Duidelijk dient te zijn dat de werkgeverstaak niet alleen op de schouders rust van voorzitter van de RvT. Alle informatie uit de commissies (kwaliteit & veiligheid, audit, strategie, remuneratie), maar ook uit werkbezoeken intern, contacten met belanghebbenden extern, vanuit inspectierapporten, media en wat dies meer zij dient te worden gedeeld.

De analyse van het totaal aan informatie dient ter verkrijging van het beeld: is de organisatie met de goede dingen bezig en doet zij het goed en wat is de rol en inbreng van de besturing en bestuur daarbij? Uitdrukkelijk zal hierbij rekening moeten worden gehouden met het gegeven dat de RvT – ook als werkgever - uiteindelijk alleen als collectief spreekrecht heeft en besluiten kan nemen.⁹

3.2 RvT – (Rv)B

In de organisatie is de combinatie RvT-RvB ook een team en wel op het hoogste niveau. De Raad van Toezicht is niet alleen beoordelaar, maar goed werkgeverschap vraagt ook dat zij sparringpartner en coach van de raad van bestuur is.

Dit veroorzaakt dilemma's op de as nabijheid – distantie. Een dilemma dat in de huidige visie vaak wordt afgedaan met: 'niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten'.

In de verrijkte visie op het werkgeverschap gaat het wederom om de flexibiliteit om van rol te wisselen op het juiste moment en daarbij de juiste balans te houden.

De onderlinge verhoudingen dienen goed te zijn om een voldoende mate van wederzijds vertrouwen te scheppen maar dienen tegelijkertijd ook zakelijk en kritisch te zijn. Met een heldere scheiding en wederzijds respect voor ieders rol.¹⁰

3.3 Binnen RvB en tussen RvB en MT

Aandacht voor de synergie binnen de Raad van Bestuur en tussen RvB en MT kan problemen binnen of met de organisatie voorkomen.¹¹

⁹ Maas, Van Ravestein: 2006

¹⁰ Maas, Van Ravestein: blz 73 ev

Synergetisch mankeren uit zich veelal door gebrekkige onderlinge communicatie en ontbreken van voldoende kritische reflectie. Voor de RvT en met name voor de voorzitter is het dus van het grootste belang alert te zijn voor kenmerkende signalen als:

- ⇒ De manier waarop de bestuursleden samen al dan niet één gezicht naar buiten laten zien.
- ⇒ Geluiden uit de organisatie dat bestuursleden tegen elkaar zijn uit te spelen
- ⇒ Gebrekkig bestuurlijk overleg met onduidelijke of ontbrekende besluiten
- ⇒ Gebrek aan solidariteit tussen de Bestuursleden
- ⇒ De mate waarin en de manier waarop bestuursleden elkaar versterken of juist afvallen
- ⇒ Is het MT solidair met de bestuursleden
- ⇒ Acteert het MT congruent met de lijn van de bestuurders of gaat het zijn eigen gang
- ⇒ Zijn er contact tussen MT en RvT waar de bestuurders niet in betrokken zijn of van af weten
- ⇒ Geen of juist teveel aandacht voor elkaar als mens

Omdat veel signalen niet direct zichtbaar zullen zijn in de RvT-vergaderingen, is het zaak regelmatig de voelhoorns in de organisatie te steken. Door dit als onderdeel te duiden van de eigen verantwoordelijkheid tot informatievergaring wordt voorkomen dat dit als motie van wantrouwen wordt opgevat. Een gedegen informatieprotocol met daarin als standaard opgenomen de eigen informatie 'haalbevoegdheid' is daarbij noodzakelijk.

3.4 Competentiemix

De maatschappelijke signalen zijn ambivalent. Aan de ene kant vraagt de maatschappij dat de zorginstelling flexibel inspeelt op nieuwe ontwikkelingen, veranderende regelgeving en veranderingen in het speelveld. Daarnaast dient de RvT/RvB te allen tijde 'in control' te zijn.

In dit kader lijkt voor de toekomst de algemene opdracht om binnen het team voldoende innoverende en flexibele krachten aanwezig te hebben maar altijd in combinatie met voldoende stabiliserende 'counterveiling power'.

In welke mate is voor iedere organisatie anders. Dit betekent, dat bij de selectie en evaluatie van RvT (leden) en RvB (leden) voldoende aandacht moet zijn voor de actualiteit van de samenstelling en kwaliteit van de aanwezige professionele, organisatorisch/strategische en sociale competenties. Naast wat als vakmatige inbreng van de leden wordt verwacht.

4. Prestatiebeoordeling



4.1 Balans stabiliteit-flexibiliteit

Van groot belang is het voortdurend besef dat het niet gaat om stabiel òf flexibel, maar juist over stabiel èn flexibel. **Stabiliteit** is met name terug te vinden in het begrippenkader rondom 'in control' zijn. Wat weer inhoudt dat met name de rationaliteit en de oorzaak-gevolgrelaties binnen de bedrijfsvoering helder zijn geformuleerd en vastgelegd volgens de geldende verantwoordingsregels. **Naleving en handhaving** zijn hierbij belangrijk: voldoen aan de regels. Echter duidelijk is dat je er niet bent door alleen te voldoen aan de regels. De sterke bewegingen in de maatschappij en de steeds wisselende en soms contraire vereisten die markt en regels oproepen, vragen om een andere kijk op regels. Regels vertellen soms wat je moet doen maar veel vaker wat je niet mag! Een dergelijke manier van kijken biedt veel meer ruimte, mits het **Moreel Kompas** voorkomt dat het credo wordt: alles mag wat niet is verboden.

4.2 Afgesproken prestaties

*“Als je niet bedoelt wat je zegt, zeg dan wat je bedoelt”*¹³

Het meten van prestaties.

Presteren is één, afspraken maken over de te leveren prestaties is iets anders.¹⁴

Problemen zijn te voorkomen door rekening te houden met de risico's die aan het maken en meten van prestatieafspraken zijn verbonden. Deze risico's zijn in drie categorieën in te delen:

⇒ je krijgt wat je meet.

De verleiding is groot om doelstellingen en PI's (prestatie-indicatoren) vooral een operationeel karakter te geven (immers relatief eenvoudig SMARTIE¹⁵ te formuleren). Voor zaken die geoperationaliseerd én gemeten kunnen worden, is dat een legitieme aanpak. Het is wel van belang te onderkennen dat er ook andere activiteiten en aspecten zijn die niet op deze eenduidige manier kunnen worden gemeten. Dat geeft het risico dat ze niet meegenomen worden in de beoordeling- en beloningsronde en daarmee minder aandacht krijgen.

¹³ Vrij naar Teigetje in: Winnie-de-Poeh en Management, RE Allen

¹⁴ Teigetje in: Winnie-de-Poeh en Management, RE Allen

¹⁵ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden, Inspirerend / Enthousiasmerend

Het is van belang ook de niet eenduidig meetbare prestaties met elkaar te formuleren. Voordenken is in dit kader altijd effectiever dan nadenken. Dit geeft een nuancering van de meting, geeft inzicht in de verschillende (f)actoren en vergroot kansen voor adequate bijstelling of vervolgaanpak

⇒ **individuele doelen leiden tot individualistisch presteren.**

In het klassieke model is er een nadruk op het individueel presteren van een lid van de RvB. Dit risico is bijvoorbeeld met name aan de orde wanneer prestatieafspraken direct gelinkt zijn aan de beloningsronde. Dit wordt vaak ondervangen door individuele doelstellingen te combineren met team- en/of samenwerkingsdoelstellingen. Toch is dat wat anders dan een beoordeling van de teamprestatie als zodanig, zeker als er sprake is van een beoordeling van meer dan alleen het formele team van de RvB. Meer nadruk op het gemeenschappelijke en minder op de individuele bijdrage zal ook in daadwerkelijke uitvoering in de praktijk tot meer gemeenschappelijkheid leiden. Een belangrijk aspect, want een groot deel van de effectiviteit van het besturen van de organisatie hangt immers samen met het delen van informatie, doorgeven van activiteiten en samenwerken.

⇒ **de mens die beoordeelt, de beoordelaar.**¹⁶

Tot slot een risico van een andere orde: Hier oog voor te hebben in de rol van werkgever en dit actief in het team van de RvT te delen verhoogt de kans op verrijking van het oordeel.

Er zijn verschillende goede voorbeelden waarmee de kwaliteit van de prestatieafspraken is te toetsen.¹⁷ Deze zijn als bijlagen opgenomen.

4.3 Bereiken van en bereikte effecten

Om organisatiedoelen te behalen zet de organisatie medewerkers in en management. Hoe groter de organisatie hoe belangrijker het wordt om controlesystemen in te zetten.

¹⁶ Bijlage 2 : beoordelingsvalkuilen

¹⁷ Fienieg, 2003

We onderscheiden:

- ⇒ diagnostische systemen (dashboards en balanced scorecards)
- ⇒ interactieve systemen (faciliteren horizontale en verticale dialoog)
- ⇒ geloofssystemen (bepalende inspiratie)
- ⇒ grenswaardesystemen (als creativiteit van medewerkers voorwaarde is voor succes van de organisatie kun je beter vertellen wat ze niet mogen dan wat ze wel moeten)¹⁸

In het klassieke model ligt de nadruk op de dashboards en balanced scorecards. Om de complexiteit en flexibiliteit van de besturing van de organisatie recht te doen en toch te kunnen sturen is een sterk accent op het grenswaardesysteem effectief gebleken.¹⁹

4.4 Persoonlijke ontwikkeling (bv accreditatietraject)

Bij de beoordeling van de competentieontwikkeling is het van belang dat RvT en RvB hetzelfde inzicht hebben in het belang van bepaalde competenties voor het succesvol vervullen van de functie. Hierbij zijn twee onderdelen van belang. Ten eerste is het noodzakelijk dat bestuur en RvT een eenduidig beeld hebben van de bestaande competenties en het gedrag wat daarbij hoort. Ten tweede wat het verband is tussen de specifieke competenties en effectieve prestaties in de betreffende functie in relatie tot de uitdagingen en strategische keuzes van de organisatie en de bestuurlijke opdracht. Vervolgens wordt de 'Ist' situatie vastgesteld - in hoeverre worden de vereiste competenties getoond- en de 'Soll' situatie - welke competenties dienen verder ontwikkeld te worden en naar welk niveau. Hierbij is het niet voldoende om alleen de vraag te stellen welke competenties in het team vertegenwoordigd zijn, maar ook hoe deze competenties verder kunnen worden aangevuld, ontwikkeld of binnengebracht. Van belang is zich hierbij te realiseren dat de bestuurlijke opdracht van een organisatie in de toekomst kan en zal wijzigen. Er zal dus aandacht moeten zijn voor flexibiliteit in de in te zetten competenties.

¹⁸ Fienieg, 2003

¹⁹ Maas en Van Ravestein, 2006

5. Opvolgingsplanning



Naast de wijze waarop in opvolging wordt voorzien, is de eerste vraag natuurlijk welke eisen aan een bestuurder gesteld worden in het huidige tijdsgewricht. Ook voor de bestuurder geldt dat hij een breder perspectief dient te hebben, waarbij het niet alleen - en zelfs niet op de eerste plaats - gaat om de continuïteit van de eigen instelling, maar om de betere zorg voor de patiënt/cliënt. Van de zorgbestuurder wordt gevraagd dienend te zijn aan de patiënt/cliënt en zijn belang bij optimale zorg. Uitgaande van een tweedeling tussen systeemwereld en leefwereld²⁰ is het aan de bestuurder om deze met elkaar te verbinden en voortdurend de balans te zoeken. Voor de Raad van Toezicht betekent dit dat het niet gaat om meer toezicht op het 'systeem', maar vooral om het stimuleren, motiveren en faciliteren van de bestuurder en samenwerken en verantwoorden in dialoog.²¹

Naar opvolgingsplanning of successieplanning in het bedrijfsleven is al veel onderzoek verricht. In zijn boek 'From Good to Great' beschrijft Jim Collins dat tien van de elf meest succesvolle bestuurders uit het bedrijfsleven al werkzaam waren binnen de organisatie. Dit is een interessant verschil met de semipublieke sector: het grootste deel van de benoemingen in de top van de semipublieke sector vindt plaats van buiten de organisatie.²²

Toch is er steeds meer aandacht voor ontwikkeling van talent via bijvoorbeeld Management Development programma's. Dit levert goed opgeleide potentiële bestuurders op. Het is meestal niet een directe lijn naar successieplanning in dezelfde organisatie, maar zij ontpoppen zich als bestuurder in een andere organisatie.

⇒ Successieplanning is van belang voor organisaties om aan de toekomstige behoeftes van een organisatie te kunnen voldoen. Een goed opvolgingsplan kan de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie vergroten.

- Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat men zonder een opvolgingsplan gemiddeld ruim vijf maanden bezig is met het plannen en/of vervullen van de opvolging voor een topfunctie.

²⁰ Hart, W. (2014) 'Verdraaide organisaties'. Terug naar de bedoeling, Deventer: Vakmedianet.

²¹ Commissie Governance NVZD (2015), 'Governance in de zorg', over besturing en bestuurders in de zorg

²² Leeuwendaal, 2007

Opvolgingsplanning is als onderdeel van de strategische personeelsplanning een proces, waarbij voortdurend in de organisatie wordt gekeken welke potentiële kandidaten er zijn en hoe deze kandidaten verder te ontwikkelen zijn zodat deze optimaal in staat zijn om eventueel vrijkomende posities in te vullen.

Successieplanning kan leiden tot meer benoemingen van werknemers binnen de organisatie, omdat organisaties die actief successieplanning toepassen een talentenpool met interne kandidaten creëren.

Uit het onderzoek blijkt echter dat in de praktijk van zorgorganisaties ongeveer twee op de drie benoemingen personen van buiten de organisatie betreft. Interessant is om na te gaan hoeveel interne mensen uiteindelijk een bestuurdersfunctie uitoefenen al dan niet in een andere organisatie.

Hoe kan aan successieplanning handen en voeten worden gegeven?

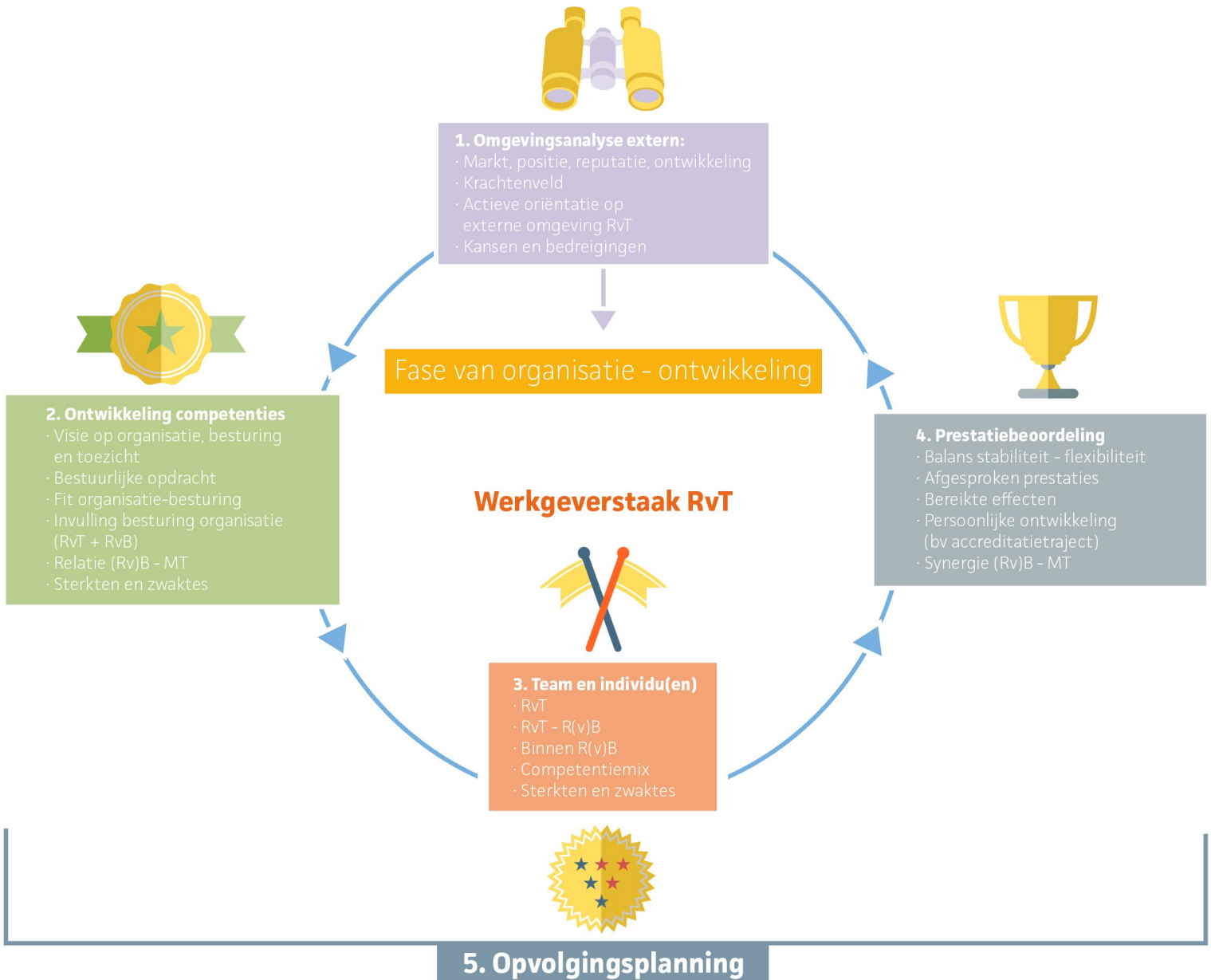
- ⇒ Hiervoor staan instrumenten als Business reviews, vlootschouw, marktplaatsen, ranking, 360° feedback, mentoring, executive coaching, intervisiegroepen en opleidingen ter beschikking.²³
- ⇒ In veel organisatie wordt hiervoor de zgn. 'vlootschouw' gebruikt. Hierbij wordt stelselmatig (ten minste jaarlijks) een revue gehouden van ontwikkelmogelijkheden en prestaties van met name leidinggevend (en uitvoerende medewerkers). Voorbeelden van bruikbare methoden zijn de HR3P²⁴ en de PPM ²⁵. Uitgangspunt van beide methodes is dat zowel prestaties als groeipotentieel binnen de functie en naar hogere functies in kaart wordt gebracht. Afgezet tegen het strategische personeelsplan geeft dat te allen tijde een actueel beeld van de mogelijkheden die de organisatie heeft om zelf in vacant komende posities te voorzien.

²³ Kluijtmans, 2014

²⁴ Human resource performance potential portfolio: Kluijtmans, 2014

²⁵ Performance Potentieel Matrix. In gebruik bij Rabobank. Schets van deze methode opgenomen in bijlage 3

Overzicht werkgeverstaak RvT



Literatuurlijst

- Commissie Governance NVZD (2015), 'Governance in de zorg', over besturing en bestuurders in de zorg
- Douma, 2007, Ondernemingsstrategie
- Fienieg, 2003, Prestatieafspraken; een prestatie op zich. Afstudeerscriptie MBA Nyenrode Business Universiteit Breukelen
- Goodijk, 2012, Falend toezicht in semipublieke organisaties?
- Hart,W. (2014) 'Verdraaide organisaties'. Terug naar de bedoeling, Deventer: Vakmedianet.
- Kluytmans, 2014, Leerboek Personeelsmanagement
- Leeuwendaal, 2007, Succession planning in de publieke sector: een nieuwe uitdaging
- Loo van der , Geelhoed & Samhoud, 2007, Kus de visie wakker
- Maas en Van Ravestein, 2006, Verantwoord besturen
- NVTZ Wetenschappelijke Adviesraad, 2014, Tussen besturing en samenleving
- NVTZ 2012, profiel toezichthouder zorg 2.0.2.0, naar een beter intern toezicht in de zorg
- Simon, Boston, 1995, Control in the age of empowerment

Bijlage 1

Groeimodel organisatieontwikkeling van Greiner

Volgens Greiner doorloopt een organisatie zes opeenvolgende langdurige fasen welke afgewisseld worden door een korte crisis tijdens haar groei. Inzicht in de fasen van groei en crisis helpt organisaties hierop in te spelen. Het model wordt vaak toegepast op relatief jonge en snelgroeiende ondernemingen.

Waarom het groeimodel van Greiner?

Door inzicht te krijgen in de problemen van de fase waarin een onderneming zich bevindt kan de ondernemer/manager hierop inspelen. Er zijn verschillende manieren om dit te bewerkstelligen. Er zijn namelijk verschillende managementstijlen en organisatiestructuren effectief tijdens de verschillende fasen.

Fase 1 – Creativiteit

Ontwikkeling van Product en Markt. Oprichters werken hard, hebben de leiding en verdienen weinig. Groei → organisatie complexer → Crisis → eigenaren kunnen het niet meer leiden.

Fase 2 – Dirigeren

Er is een nieuwe leiding. Vaak is er sprake van directie, top-down management. Groei organisatie complexer → Crisis → directie kan het niet meer leiden (teveel activiteiten)

Fase 3 – Delegeren

Er is een nieuwe organisatiestructuur, gedecentraliseerd. Beslissingen worden genomen door de verantwoordelijke mensen op operationeel niveau. De directie is strategisch en grijpt zelden in.
Groei → directie verliest controle (want iedereen neemt zelf beslissingen → Crisis → er is geen controle meer

Fase 4 – Coördineren

Er worden regels ingesteld die gehandhaafd worden door stafmedewerkers en gecentraliseerde ondersteunende functies. Een voorbeeld hiervoor is een bepaald rendement voor een productgroep.

Groei → organisatie wordt star en focust alleen nog maar op de regels, te bureaucratisch
→ Crisis → de regels hebben het bedrijf star en inflexibel gemaakt.

Fase 5 – Samenwerken

Alles via de groep. Functies overschrijden elkaar en er komt een vorm van matrixorganisatie. De toezicht en controle valt voor een groot deel weg. Groei → totdat eindpunt is bereikt. → Crisis → De organisatie kan alleen nog groeien door externe partijen.

Fase 6 – Allianties

Groei door fusies, allianties en netwerken van bedrijven. Allemaal extern.

Bijlage 2 Valkuilen bij beoordelings- en functioneringsgesprekken

Raad van Toezicht - Bestuurder

	Kenmerk	aanpak
Halo-effect	Een recente positieve ervaring “overstraalt” het overzicht over de gehele beoordelingsperiode. Eerdere, mogelijk minder positieve prestaties, blijven daardoor buiten beeld	Knip de periode op. Houdt een “logboek” bij. Denk daarbij vooral aan de onderwerpen die niet al veel aandacht krijgen middels formele rapportages
Horn-effect:	Een recente negatieve ervaring kleurt “het beeld” over de gehele beoordelingsperiode. Het beeld wordt daarmee opgewekt dat mensen geen fouten mogen maken.	Als fouten maken niet meer ‘mag’ roept dat risicomijdend gedrag op. De aanpak is identiek aan die van het halo-effect
Eigen waarden als maatstaf	Het handelen van de beoordeelde wordt getoetst aan de eigen waarden. Dit roept gedrag op dat oplossingen altijd moeten worden getoetst aan: wat zou de beoordelaar hiervan vinden?	Hiervan bewust zijn. Werk met begrenzingen: welke grenzen zijn “heilig”. Als de grens niet wordt overschreden en de oplossing geldt als een redelijke interpretatie dan is dat ook goed. Alternatief: kwaliteitscriteria
Eigen oplossingen	Oplossingen wordt getoetst aan de vraag: zou ik het ook zo doen/hebben gedaan? Een oplossing die daarvan afwijkt kan eigenlijk niet goed zijn.	Besef dat er altijd meer wegen naar Rome leiden. Zie ook hierboven
Zware functie wordt minder zwaar beoordeeld	Het handelen wordt als voldoende/ goed beoordeeld zonder te worden afgezet tegen criteria en bereikte effecten	Analyseer nav concrete prestatie-afspraken. Laat beoordeelde ook zelfanalyse geven van prestaties en bereikte doelen. Gebruik methode 360°-feedback om ook informatie te krijgen van interne en externe

	Kenmerk	aanpak
Geen expliciete verwachtingen	Verwachtingen worden niet afgestemd. De communicatie kenmerkt zich door een ontbreken van balans tussen zenden en ontvangen. Er wordt te veel gesteld en te weinig geluisterd en gevraagd.	Evalueer ieder gesprek: wat ging goed, wat kan beter? Gebruik Cirkel van G's. Gebruik Roos van Leary.
Onvoldoende duidelijkheid over resultatenafspraken	Idem aan hierboven. Resultaatafspraken worden afgesloten met: Is dit duidelijk afgesproken?	Een resultaatafspraak is niet hetzelfde als een opdracht. Door over de te verwachten resultaten te praten worden valkuilen, bottlenecks e.d. duidelijk. Afspraken die worden gemaakt kunnen dan ook worden behaald. Sluit af met: wat hebben we nu precies afgesproken? Klopt dat beeld niet, besteed er dan extra aandacht aan.
Korte termijn versus lange termijn	Shareholder value boven stakeholder value stellen. Snelle resultaten behalen zonder (voldoende) rekening te houden werken met de lange termijn doelen van de organisatie	Bewaak balans in belangen. Stel kritische vragen. Let wel. Een succes blijft een succes!
Resultaten boven ontwikkeldoelen	Ligt in het verlengde van hierboven	Besef dat resultaten de schoorsteen nu laten roken. Ontwikkeling zorgt ervoor dat die ook over x tijd nog (meer) rookt.
Aardig vinden en persoonlijke overeenkomsten	Overeenkomsten tussen beoordelaar en beoordeelde worden beter gewaardeerd dan verschillen. Idem geldt voor de prestaties van iemand die je aardig vind	Bewust zijn van dit verschijnsel. Werk met analyse van prestatieafspraken, gerealiseerde doelen en effecten.

Performance Potentieel Matrix (PPM)

Zoals die wordt gebruikt bij de Rabobank

1.1 Inleiding

De Performance Potentieel Matrix (PPM) is een hulpmiddel om de beschikbare menselijke kwaliteiten/potentieel binnen een team of afdeling of de gehele organisatie in beeld te brengen. Zoals de naam al aangeeft, richt deze methode zich op het analyseren van de combinaties van prestatie en potentieel (groeimogelijkheden). HR3P (Human Resources Performance Potentieel Portfolio) doet dit ook. Het verschil is dat de PPM opzet meer in lijn is met de Management & Talent Development doelstellingen van de organisatie. Nu biedt het de mogelijkheid om het identificeren van o.a. talenten aan te scherpen en het andere uiterste om slechte performance preventief te kunnen managen. Voor de talentidentificatie wordt de Leiderschap Potentieel Indicator (LPI) geïntroduceerd om potentieel in te schatten en te kunnen onderbouwen.

1.2 Doel

De methode is een gerichte oordeelsvorming over de feitelijke en huidige personele bezetting die op eenvoudige wijze en heldere manier inzichtelijk wordt gemaakt. De PPM discussies in het management team leveren daarmee een goed beeld van de kwalitatieve personeelsbezetting door ervaringen te delen in een vertrouwelijke en integere setting. Daarnaast kan met behulp van de methode worden bepaald welke maatregelen genomen kunnen worden om de beschikbare kwaliteiten van medewerkers optimaal te benutten. Door het met name onderbouwd delen van de potentieel indicatie met de medewerker, heeft de PPM ook direct op individueel niveau een waardevolle toekomstgerichte ontwikkelingsfunctie.

De PPM methode:

- 1) Geeft input voor de management en talent development activiteiten van de organisatie. Hoeveel medewerkers binnen 5 jaar twee niveaus (talent) kunnen groeien en hoeveel medewerkers een niveau (verticale groeier). Dit is van belang om de doorstroom naar Senior posities te kunnen overzien en te kunnen managen voor korte en langere termijn.

2) Brengt eventuele onevenwichtigheden in beeld. Wanneer zich onevenredig veel medewerkers in de linkerkant van de matrix bevinden, kan een manager met deze informatie aangeven in hoeverre de realisatie van doelen en ambities in het gedrang komt. Dergelijke inzichten maakt het mogelijk om korte- en middellange termijn actieplannen op te stellen op het gebied van HR (bijvoorbeeld beweging creëren, opleidingen, on the job learning, coaching, werving en selectie en ook demotietrajecten opstarten etc.).

3) Leidt tot gefundeerde prioriteitenstelling van een team of (sub-)afdeling. Men kan afspraken maken over de specifieke acties voor de lijn in samenwerking met HR. De methode brengt wellicht discrepanties aan het licht tussen bestaande beoordelings-technieken en de uitkomsten van PPM-scores. Ook het ontdekken van scheve verhoudingen tussen bestaande beloningsstructuren en feitelijke prestatiescores wordt eenvoudiger.

4) Faciliteert een kritische output namelijk: het ijken (ook wel “kalibreren” genoemd) van talenten en verticale groeiers. Door kwalitatieve discussies te voeren, waarin concreet gedrag als bewijsvoering wordt aangedragen, kan vanuit meerdere ervaringen door verschillende management teamleden een objectief beeld gevormd worden over deze groepen. Een dergelijke discussie zorgt voor een gekalibreerd totaal overzicht.

Na deze kalibrering gaat de manager over de vastgestelde potentieel indicatie in gesprek met zijn medewerker. In verband met het inkleuren van eventuele toekomstige stappen door de medewerker, is het vanzelfsprekend van belang dat de manager dit met een adequate onderbouwing doet. Voor medewerkers die een of twee niveaus (de laatste binnen 5 jaar) kunnen groeien én die, wat meestal het geval is, ook in de categorie zeer goed of uitmuntend vallen, kan vervolgens de leiderschap potentieel indicator worden gebruikt. De medewerkers in deze categorie noemen we de potentials. Op deze manier wordt het potentieel voor de Senior posities middels een achtergrondanalyse nader onderbouwd aan de hand van de leiderschap-/kerncompetenties van de organisatie.

Randvoorwaarden

Om de PPM te gebruiken is het noodzakelijk dat de manager goed op de hoogte is van het functioneren (prestatieniveau) van de medewerkers en inzicht heeft in het potentieel c.q. groeimogelijkheden van medewerkers. De uitkomsten van functionerings-, beoordelings- en POP-gesprekken met medewerkers kunnen hierbij behulpzaam zijn. Het is van belang om tenminste één keer per jaar een PPM te maken c.q. te actualiseren.

1.3 De PPM sessie

Na de Performance beoordelingsronde start de Potentieel indicatie. Het is van belang te onderkennen dat de PPM niet in plaats komt van reguliere beoordelingstechnieken. Na de afronding van de beoordelingsgesprekken over het functioneren en de behaalde resultaten in het eerste kwartaal, volgt idealiter in het tweede kwartaal de potentieel- indicatie. Op basis van uitgebreide beoordelingen en de daarbij behorende gesprekken zou men daarna alle beoordeelde medewerkers op een verantwoorde manier in de matrix kunnen plaatsen.

Het is de bedoeling dat de matrix door middel van discussies in het management team finaal gemaakt wordt. Dus het is niet de mening van één manager. De kracht van de methode zit in de gevoerde discussie om mensen t.o.v. elkaar te ijken. Ook om de bewijsvoering /argumentatie vanuit meerdere ervaringen en gezichtsvelden te laten gelden. Het totaaloverzicht dat ontstaat, geeft dan in één oogopslag een beeld van de door een team geleverde performance en het aanwezige potentieel. Op basis van de gevulde matrix kunnen acties/ maatregelen worden besproken over in- door- en uitstroom en zou men tevens al voorspellingen kunnen doen over benodigde performance en potentieel. Doet men dit alles, dan krijgt men een beeld van de huidige en de toekomstige knelpunten.

1.4 Korte versus lange termijn

Managers worden vaak afgerekend op korte-termijn georiënteerde taakstellingen. Om die reden hechten managers sterk aan een goede bezetting in de rechter bovenkant. Ook worden zij geconfronteerd met de afhandeling van het vertrek van medewerkers die in de linker benedenkant zitten.

Door met de PPM te werken en te gebruiken als een kritische HR strategische planning tool, kan men anticiperen op mogelijke vervelende toekomstige individuele performance issues, dit door ze voor te zijn. Vroege identificatie is dus van cruciaal belang om voor de lange termijn een sterke goed functionerende organisatie neer te zetten.

Voor de organisatie als geheel is het belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en (snel) kunnen (door)groeien. Aan de hand van de matrix wordt nu duidelijk waar managers kunnen investeren m.b.t. 'organizational capital'. Vanzelfsprekend is dit immers niet omdat er geen directe 'pay off' is, voor de eigen eenheid. Uitgangspunt daarbij is dat in medewerkers wordt geïnvesteerd vanuit de gedachte dat mobiliteit, inzetbaarheid en adequate personeelsbezetting permanent cruciale organisatiethema's zijn. Daarnaast zal het aantrekken en binden van talenten uit de markt onvermijdelijk blijven.

Performance potentieel matrix

prestaties	Slecht	Redelijk	Goed	Zeer goed	Uit- muntend
potentieel					
Talent (kan 2 niveaus groeien < 5jr)					
Verticale groeier (1 niveau)					
Horizontale groeier					
Potentieel bereikt					
Demotie					

In de groene velden vinden we de (high) potentials

**E-mail**

bureau@nvtz.nl

Bezoekadres

Churchilllaan 11, etage 12
3527 GV Utrecht

Postadres

Postbus 30512
3503 AH Utrecht

Telefoon

(030) 737 00 85

Bereikbaar maandag tot met donderdag: 9.00 - 16.00 uur

www.nvtz.nl

Vormgever infographics: Erik Wiegers - Creative Studio
Vormgever publicatie: Albert Retel - ar-gitect