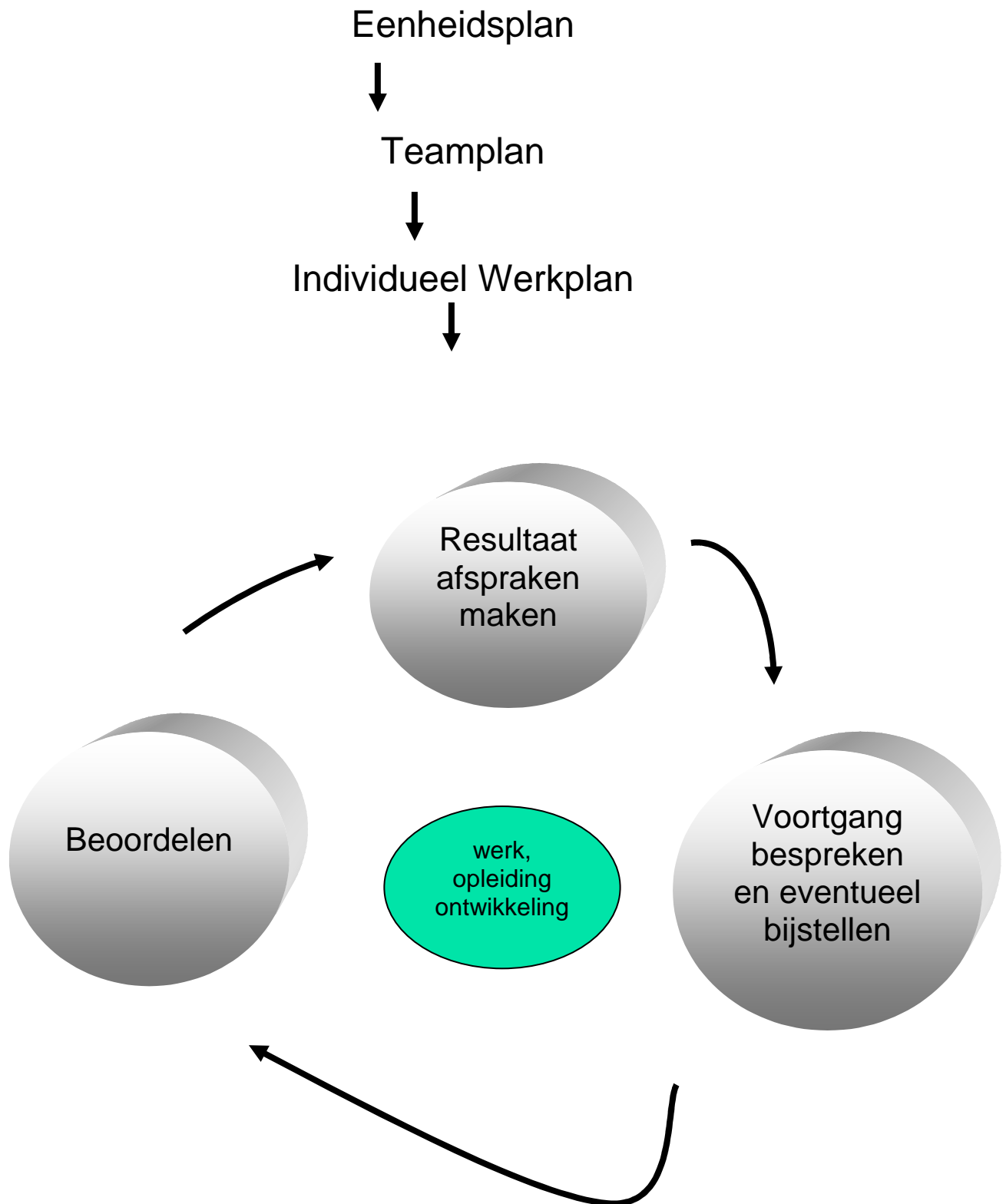


# Personele Jaarplancyclus Kampen



## INHOUD

1. Inleiding	3
2.1 Opbouw notitie	
2. Doelstelling	4
2.1 De plaats van de personele jaarcyclus	
2.2 Begrippen en rollen	
3. Procedure	7
3.1. Gesprek over resultaatgerichte afspraken (RGA)	
3.2 Voortgangsgesprek	
3.3 Beoordelingsgesprek	
3.4 Voortgang personele jaarcyclus	
4. Resultaatgerichte afspraken maken/SMART	8
4.1 Definitie	
4.2 Doel	
4.3 Inhoud	
4.4 Rol en positie	
4.5 Consequenties	11
5. Voortgangsgesprek	
5.1 Definitie	
5.2 Doel	
5.3 Inhoud	
5.4 Rol en positie	
5.5 Consequenties	
6. Beoordelingsgesprek	12
6.1 Definitie	
6.2 Doel	
6.3 Inhoud	
6.4 Rol en positie	
6.5 Consequenties	
7. Beoordeling	13
7.1 Beoordelingskenmerken, wat meet je?	
7.2 Beoordelingsmaatstaven, waar zet je het tegen af?	
7.3 Beoordelingsmethode, hoe meet je?	
8. Juridisch kader	15
Regelingen (bijlage)	16
- A Regeling resultaatgerichte afspraken	
- B Regeling voortgangsgesprekken	
- C Regeling personeelsbeoordeling	

## **1. Inleiding**

Per 1-1-2005 is in Kampen de Procedure Beoordelen en Belonen ingevoerd. Eind 2006 is er geëvalueerd. De uitkomst daarvan is deze gewijzigde regeling/procedure, met tevens een naamswijzing in Personele Jaarplancyclus Kampen. Behalve de evaluatie binnen Kampen, is ook bij andere gemeenten<sup>1</sup> geïnformeerd naar de daar gehanteerde systematiek en ervaringen.

Samengevat was de conclusie van de evaluatie dat de systematiek van een taak-, voortgangs- en beoordelingsgesprek goed is, maar dat de uitvoering (te) divers was. De oorzaak daarvan moest mede gezocht worden in de tekst van de regeling en de gebruikte formulieren.

Tot op heden werd in Kampen gesproken van de Regeling Beoordelen en Belonen. Dit roept vooral een beeld van beoordelen op. De cyclus zoals bedoeld en ingevoerd gaat echter verder. Het start met een taakgesprek waarin resultaatafspraken worden gemaakt, kent een tussentijds overleg over de voortgang en wordt afgesloten met een terugblik (beoordeling), waarna de cyclus opnieuw start. Om deze cyclus beter te benadrukken, is de naam gewijzigd in Personele Jaarplancyclus gemeente Kampen (PJK).

Daar waarin de nota "eenheid" staat moet indien van toepassing Concernstaf of staf Strategie en programma's gelezen worden. De leidinggevenden zijn in dat geval de directeur Bedrijfsvoering of de directeur Strategie en Programma's.

### **1.2 Opbouw notitie**

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de doelstelling en de procedure van de personele jaarplancyclus. In hoofdstuk 3 wordt het beoordelen verder uitgelegd. Hoofdstuk 4 gaat in op de bezwaarprocedure. Bijlage 1 bevat de formele regelingen die voor elk van de personeelsinstrumenten gelden, bijlage 2 de formulieren voor het registreren van gemaakte resultaatafspraken, de voortgang van realisatie en de uiteindelijke beoordeling daarvan.

---

<sup>1</sup> Zwolle, Ommen, Zwartewaterland, Dalfsen, Staphorst en Apeldoorn

## **2. Doelstelling:**

*Medewerkers kennen hun eigen bijdrage aan de organisatie, willen daar op aangesproken worden en ervaren dat hun inzet voor de organisatie wordt erkend en gewaardeerd.*

Concreet betekent dit dat door toepassing van de personele jaarplancyclus:

- het management het functioneren van medewerkers verbetert, door de bijdrage van de medewerker aan de organisatie te concretiseren, meetbaar en bespreekbaar te maken
- de ontwikkeling van de medewerkers in het verlengde hiervan door het management wordt gestimuleerd, uitgaande van realistische verwachtingen die passen binnen de functie en loopbaanpad van de medewerker.

De personele jaarplancyclus is dan een methode om:

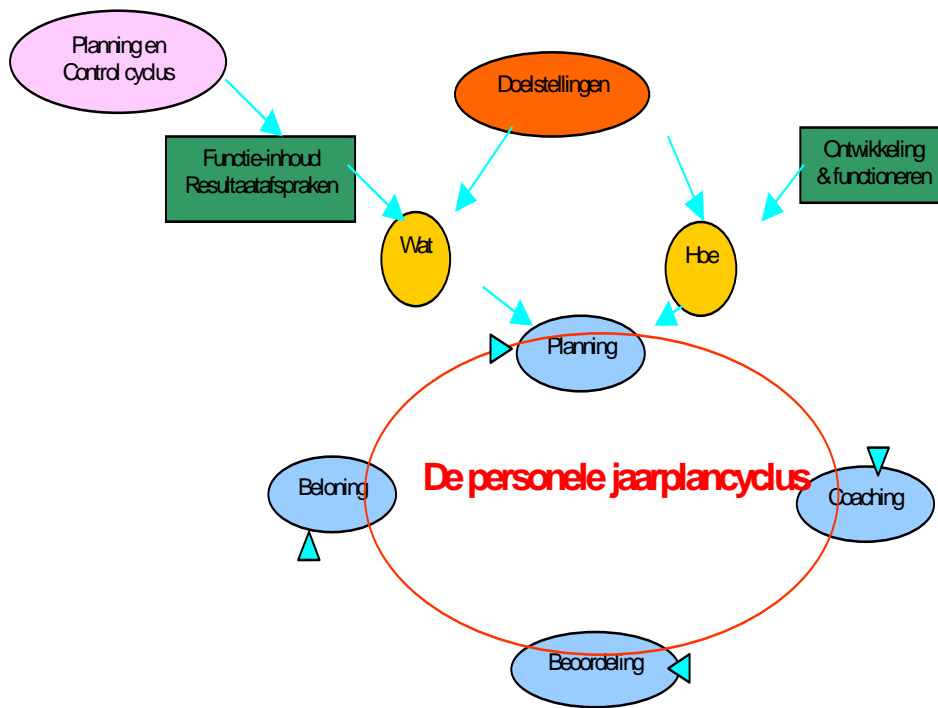
- organisatiedoelen te vertalen naar individuele werkresultaten;
- ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en te faciliteren;
- het functioneren van medewerkers jaarlijks te kunnen beoordelen;

In de personele jaarplancyclus:

- worden afspraken vastgelegd tussen leiding en medewerker over werkresultaten, professionele ontwikkeling en opleiding. Het functieprofiel is het referentiekader voor de afspraken. Jaarlijks worden de werkresultaten beoordeeld en nieuwe afspraken gemaakt voor het komende jaar.
- kan een ontwikkelingsroute worden afgesproken naar een andere (volgende) functie (POP).
- wordt de medewerker in staat gesteld om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn werk en zijn verdere ontwikkeling.
- heeft de leidinggevende de ruimte om zijn rol in te vullen, waar het gaat om het faciliteren, coachen en beoordelen van de medewerker.

### **2.1. De plaats van de personele jaarplancyclus in de P&C cyclus**

De personele jaarplancyclus is in de beleidscyclus feitelijk de laatste trede: eenheidsplan, teamplan, individueel werkplan. Dit individueel werkplan wordt als afgeleide van het eenheids/teamplan- door de medewerker aan het eind van elk kalenderjaar gemaakt en geldt voor het volgend jaar. De medewerker maakt op basis van zijn jaarplan resultaatafspraken met zijn leidinggevende. Halverwege dat jaar vindt er een voortgangsgesprek plaats en aan het eind van dat jaar worden de afgesproken resultaten beoordeeld door de leidinggevende waarna de cyclus zich herhaalt. Wanneer de medewerker en leidinggevende het niet eens kunnen worden over de (voortgang van de ) resultaatafspraken, beslist de leidinggevende welke resultaten de medewerker dat jaar moet realiseren en motiveert dit.



De gehanteerde personeelsinstrumenten zijn:

- Maken van resultaatgerichte afspraken
- Voortgangsgesprek
- Personeelsbeoordelingen

Deze personeelsinstrumenten worden volgtijdig ingezet (zie schema) en zijn noodzakelijk voor het realiseren van de resultaten die met de inzet van de personele jaarplancycclus worden beoogd. Leidinggevendenden zullen een substantieel deel van de beschikbare tijd dienen te besteden aan de genoemde personeelsinstrumenten. Deze investering zal zich vertalen in het benutten van aanwezig talent bij medewerkers, het helder maken van wederzijdse verwachtingen, het aantrekkelijker maken van het werk en het verruimen van loopbaanperspectieven van medewerkers. Dit zal leiden tot meer "eigenaarschap" met betrekking tot de verantwoordelijkheid die medewerkers nemen voor het behalen van resultaten en daarmee tot een positief rendement voor de organisatie.

Naast de resultaatgerichte afspraken, het voortgangsgesprek en de personeelsbeoordeling is het vanzelfsprekend dat leidinggevende en medewerker regelmatig met elkaar bespreken hoe het functioneren van de medewerker wordt ervaren. In een werkrelatie moet het voor de medewerker steeds helder zijn welke eisen de leidinggevende aan het functioneren van de medewerker stelt. Daarnaast geeft de medewerker regelmatig aan welke ondersteuning van de leidinggevende wordt verwacht. Zowel de leidinggevende als de medewerker zijn doorlopend aan te spreken op het inhoud geven aan dit proces.

## 2.2 Begrippen en rollen

In het kader van deze notitie is de teammanager de leidinggevende van de medewerker<sup>2</sup>, de eenheidsmanager de leidinggevende van de teammanager, de gemeentesecretaris de leidinggevende van de eenheidsmanager/directeur bedrijfsvoering/directeur strategie en programma's en de portefeuillehouder P&O + een tweede collegelid de leidinggevende van de gemeentesecretaris.

Daar waar de letter van de regeling zich niet verdraagt met de functie / het functioneren wordt in onderling overleg naar een praktische oplossing gezocht.

Het tot stand brengen van de beoogde afstemming tussen de doelen van de gemeente en de kwaliteiten van de medewerkers gebeurt door het voeren van een drietal gesprekken, samen vormend de Personele Jaarplancyclus Kampen (PJK). Eenvoud in procedure en helderheid moet bij deze gesprekken voorop staan. De communicatie over en weer tussen leidinggevende en medewerker staat centraal en vindt plaats via het volgende proces.

### Rollen

#### Medewerker

1. Neemt zelf het initiatief tot het plannen van een plannings- en voortgangsgesprek als hij merkt dat de leidinggevende het gesprek niet plant<sup>3</sup>;
  - Bestudeert het eenheids (team)plan en kijkt welke bijdrage hij hieraan gaat leveren;
  - Bereidt de gesprekken voor;
  - Is verantwoordelijk voor eigen inzetbaarheid en loopbaan.
  - Vult ter voorbereiding op het plannings-, voortgangs- c.q. beoordelingsgesprek de checklist en het formulier in.

#### Leidinggevende

- Plant de drie gesprekken;
- Past eventueel naar aanleiding van de gesprekken de formulieren aan en laat deze door de medewerker ondertekenen;
- Zorgt ervoor dat de medewerker over het eenheids(team)plan en deze notitie beschikt om zich op het plannings- en voortgangs- en beoordelingsgesprek te kunnen voorbereiden;
- Bereidt de gesprekken voor;
- Zorgt voor tweerichtingsverkeer in het plannings- en voortgangsgesprek;
- Controleert of de resultaatafspraken volledig zijn;
- Onderneemt actie als resultaatafspraken heroverwogen moeten worden, bijvoorbeeld wanneer de politiek hierom vraagt;
- Beslist bij onenigheid over de te realiseren resultaatafspraken (uiteindelijk) wat de medewerker gaat realiseren en stelt dit gemotiveerd eenzijdig vast (zie ook paragraaf 4, juridisch kader);
- Houdt rekening met de tijdelijk verminderde beschikbaarheid, bijv. als afgesproken is dat de medewerker een opleiding gaat volgen, als gebruik gemaakt wordt van een vorm van zorgverlof of als de medewerker zitting heeft in de OR oid;
- Vult aan het eind van het jaar het derde formulier in en spreekt beoordeling door met de medewerker.
- Stuurt de ondertekende originele formulieren naar de P&O-adviseur

---

<sup>2</sup> Als er geen teammanager is, is dit automatisch de direct leidinggevende (eenheidsmanager of directeur)

<sup>3</sup> De personele jaarcyclus geeft de medewerker bewust een grote verantwoordelijkheid. Ook als het gaat om het plannen van de gesprekken als de leidinggevende hier slordig mee om gaat. Als een leidinggevende doelbewust in gebreke blijft en een gesprek niet wil plannen, staat uiteraard de gang naar de naast hogere chef open.

### **3. Procedure**

Het tot stand brengen van de beoogde afstemming tussen de doelen van de gemeente Kampen en de kwaliteiten van de medewerkers gebeurt door het voeren van een drietal gesprekken, samen vormend de personele jaarplancyclus.

De cyclus heeft een doorlooptijd van een kalenderjaar en omvat de perioden januari tot en met juni en juli tot en met december van elk jaar, gemarkeerd door 3 gesprekken met als onderwerp:

- afspraken maken in december van elk jaar voor het daarop volgende jaar
- tussentijds evalueren van de voortgang in de maand juni van elk jaar
- eindoordeel van het functioneren in de maand december van elk jaar

Eenvoud in procedure en helderheid moet bij deze gesprekken voorop staan. De interactie tussen leidinggevende en medewerker vindt dan ook plaats via het volgende proces:

#### **3.1 Resultaatgerichte Afspraken**

In december maken de leidinggevende en de medewerker afspraken over kwalitatieve en kwantitatieve prestaties van de medewerker. De afspraken gaan over de door de medewerker te realiseren resultaten ten aanzien van het werk, ten aanzien van de gewenste professionele ontwikkeling en ten aanzien van te volgen opleidingen. Beiden maken tevens afspraken over de benodigde faciliteiten die de leidinggevende moet bieden om de uitvoering mogelijk te maken.

#### **3.2 Voortgangsgesprek**

Tussentijds, in juni, maken leidinggevende en medewerker de balans op over de voortgang . De gerealiseerde of nog te realiseren afspraken worden dan doorgenomen tegen de achtergrond van de eerder dat jaar gemaakte resultaatafspraken. Daarbij gaan zij na in hoeverre bijsturing noodzakelijk is om de afgesproken en vastgelegde resultaten te realiseren.

#### **3.3 Personeelsbeoordeling**

De jaarcyclus wordt in december afgesloten door het opmaken van een personeelsbeoordeling door de leidinggevende. De personeelsbeoordeling is een terugblik waarbij de leidinggevende een formeel oordeel opmaakt over het functioneren van de medewerker.

#### **3.4 Voortgang personele jaarplancyclus**

Na de personeelsbeoordeling wordt in principe de cyclus vervolgd met het opmaken van nieuwe resultaatafspraken. Na het voortgangsgesprek volgt weer een formele personeelsbeoordeling enzovoort. Met dit continue proces stuurt de leidinggevende op resultaatgerichtheid en het beste uit mensen halen. Praktisch gezien zorgt de leidinggevende voor een tijdige en adequate planning van de gesprekken met de betrokken medewerkers. De medewerker neemt ook zelf initiatief in het kader van de jaarplancyclus door tijdig te bezien wat deze planning voor hem betekent aan voorbereiding voor wat betreft de te voeren gesprekken (afspraken maken, voortgangsgesprek, beoordelingsgesprek).

Gesprek 1 en 3 kunnen, indien de situatie dit toelaat, in één ontmoeting gecombineerd worden, met als voorwaarde dat ze duidelijk gemarkeerd worden in twee onderdelen.

Als basis voor het maken van resultaatafspraken worden de volgende documenten gebruikt:

- het eenheids(team)plan
- het functieprofiel van de medewerker
- conclusies beoordeling voorafgaand jaar
- formulier jaarplancyclus

## 4. Resultaatgerichte afspraken maken (RGA)

### 4.1 Definitie

Het gesprek waarin resultaatafspraken worden gemaakt is een vooruitblik, gericht op het functioneren van de medewerker met betrekking tot kwalitatieve en kwantitatieve prestaties binnen een afgesproken periode, tegen de achtergrond van het geldende functieprofiel ten aanzien van werk, te volgen opleidingen en persoonlijke ontwikkeling.

### 4.2 Doel

Het gesprek heeft tot doel dat medewerker en leidinggevende afspraken maken over de resultaten die de medewerker geacht wordt te behalen in de loop van het jaar en over het faciliteren van de medewerker door de leidinggevende.

### 4.3 Inhoud

Door deze afspraken te maken wordt inzichtelijk wat in functioneel opzicht van de medewerker in de komende periode wordt verwacht. Hierdoor ontstaat helderheid over de eisen die een leidinggevende aan het functioneren van een medewerker stelt. De medewerker is vervolgens aan te spreken op de behaalde resultaten, terwijl de leidinggevende aan te spreken is op de benodigde coaching en beschikbaar gestelde faciliteiten. Om de medewerker aan het eind van de jaarlijkse periode zo zuiver mogelijk te kunnen beoordelen, maken medewerker en leidinggevende de afspraken **SMART**, hetgeen wil zeggen dat afspraken over werk, opleiding en professionele ontwikkeling *specifiek, meetbaar, acceptabel (haalbaar, uitvoerbaar), relevant en tijdgebonden* gemaakt worden.

- Specifiek:** resultaatgerichte afspraken (RGA's) zijn specifiek geformuleerd. Het resultaat moet niet te algemeen beschreven zijn, maar evenmin te detaillistisch.
- Meetbaar:** RGA's zijn meetbaar en zijn in ieder geval vaststelbaar. Het moet mogelijk zijn de norm van elke RGA in aantallen of percentages aan te geven: in kwantiteit (hoeveel), in kwaliteit (hoe goed), in tijd (hoe lang, wanneer klaar) en /of in geld (kosten).
- Haalbaar :** RGA's zijn haalbaar (acceptabel). Dit moet zowel objectief als subjectief geldig zijn. Objectief betekent dan: gezien de omstandigheden en de gegevens uit het recente verleden is het waarschijnlijk dat de RGA gehaald kan worden. Als de haalbaarheid van een resultaat binnen een jaar niet overzien kan worden, worden logische tussenstappen ingebouwd.  
Subjectief betekent: de uitvoerder moet zelf de haalbaarheid van de RGA positief inschatten. Voorts moet de moeilijkheidsgraad bij voorkeur hoog genoeg zijn om een uitdaging te vormen, maar niet te hoog. De ervaring leert welke maat de beste is voor de individuele medewerker. Een minimumeis is dat het functienormniveau gehaald kan worden. Het is mogelijk dat hogere doelstellingen worden vastgesteld.
- Relevant:** RGA's zijn relevant in het kader van de bedrijfsdoelstellingen. Zij zijn direct of indirect afgeleid van afspraken hoger in de organisatie. De aard en de inhoud van de RGA's zijn afhankelijk van de strategische doelstellingen, hierop gebaseerde plannings/begrotingen en andere ontwikkelingen.
- Tijdgebonden** RGA's zijn tijdgebonden. Bij de vaststelling van de RGA worden rapportagemomenten afgesproken, zodat de realisering door de manager te volgen is.



De afspraken worden vervolgens vastgelegd op het personele jaarplancyclus formulier. Dit formulier vormt tijdens het gehele jaar de basis voor gesprekken, voor de tussentijdse evaluatie en voor de uiteindelijke beoordeling.

#### **4.4 Rol en positie betrokkenen bij resultaatafspraken**

##### *Leidinggevende en medewerker*

De medewerker komt zelf met een voorstel voor de resultaten die hij, binnen de gestelde randvoorwaarden en op basis van het eenheidswerkplan<sup>4</sup> het komende jaar denkt te moeten behalen. Denk daarbij aan:

- Op te leveren producten, bijvoorbeeld een notitie, een projectplan of een beleidsstuk;
- Deelname aan een projectgroep;
- In te leveren verbetervoorstellen, procesbeschrijvingen, enz.;
- Te leveren diensten, bijvoorbeeld verzuimbegeleiding, aantal uren advisering op een eigen specialisatie;
- Te volgen opleiding, training of cursus;
- Deelname aan vaksymposia;
- Te realiseren ontwikkeling in gedrag;

Deze voorbeelden geven aan dat de term “resultaatafspraken” breder gezien moet worden dan puur resultaten in de zin van rendement of producten.

De leidinggevende neemt daar kennis van en bepaalt in hoeverre hij het voorstel past in het totale werkpakket van zijn staf, eenheid of team. Hij bespreekt het voorstel met de medewerker en samen stellen zij het jaarplan daarna vast. Leidinggevende en medewerker ondertekenen beiden het personele jaarplancyclus formulier en verklaren daarmee dat de gemaakte afspraken redelijkerwijs kunnen worden behaald. Bij (blijvende) onenigheid beslist de leidinggevende door het jaarplan voor de medewerker gemotiveerd eenzijdig vast te stellen. Als er sprake is van een situatie waarin de rga's moeten worden heroverwogen, bijvoorbeeld bij een belangrijk politiek issue wat veel aandacht vraagt, is het verantwoordelijk van de leidinggevende om hierop actie te ondernemen.

##### *Medewerker*

De medewerker geeft in het voorstel aan zijn leidinggevende aan hoeveel tijd hij nodig denkt te hebben voor het behalen van de voorgestelde resultaten en welke faciliteiten hij van zijn leidinggevende daarbij verwacht. Dat varieert van de basismaterialen als werkplek, materialen, etc. tot afspraken over ondersteuning van zijn ontwikkeling door middel van bijvoorbeeld een opleiding. De medewerker is verantwoordelijk voor het behalen van de resultaten die door de leidinggevende zijn vastgesteld.

##### *Leidinggevende*

De leidinggevende draagt er zorg voor dat de inhoud van het functieprofiel in voldoende mate wordt verwerkt in de resultaatgerichte afspraken. Hij is verantwoordelijk voor het bewaken en coachen van de voortgang, het beschikbaar stellen van faciliteiten en randvoorwaarden. De leidinggevende zal, in geval de medewerker een opleiding gaat volgen, rekening houden met de tijdelijk verminderde beschikbaarheid van de medewerker. Naast het aandeel in de kosten, die hij hiervoor reserveert, zal hij ook rekening houden met een tijdelijk verminderde productiviteit van de medewerker in dat jaar

---

<sup>4</sup> Met het eenheidswerkplan wordt bedoeld: een jaarplan die de eenheidsmanager maakt voor de resultaten die hij met zijn eenheid het komende jaar wil behalen. In geval van een team lees teamplan / teammanager.

#### **4.5 Consequenties van resultaatgerichte afspraken**

De resultaatgerichte afspraken worden betrokken bij het opstellen van de jaarlijks op te maken personeelsbeoordeling

## **5 Voortgangsgesprek**

### **5.1 Definitie**

Tussentijds, in juni, maken leidinggevende en medewerker de balans op over de voortgang van de te bereiken resultaten tegen de achtergrond van de resultaatgerichte afspraken. Daarbij gaan zij na in hoeverre bijsturing noodzakelijk is om de vastgelegde afspraken te realiseren.

### **5.2 Doel voortgangsgesprekken**

Dit gesprek heeft tot doel tijd te nemen om stil te staan bij de voortgang van realisatie van resultaatgerichte afspraken. De medewerker bereidt het gesprek inhoudelijk voor. De leidinggevende bereidt zich vanzelfsprekend ook voor op het gesprek.

### **5.3 Inhoud voortgangsgesprekken**

Voortgangsgesprekken zijn erop gericht om tussentijds de voortgang te evalueren en zo mogelijk bij te sturen. Met name het bijsturen is essentieel. Daarmee waarborgen de leidinggevende en medewerker dat zij over en weer er tijdens het proces alles aan te hebben gedaan om de afspraken te realiseren. Aan de hand van het personele jaarplancyclus formulier maken medewerker en direct leidinggevende - ter voorbereiding op het gesprek - de tussenstand op over de mate van realisatie van afspraken, die gemaakt zijn over werk, opleidingen en persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Op basis van de tussentijdse stand van zaken worden eventueel nieuwe afspraken gemaakt. In samenhang hiermee zorgt de leidinggevende voor de randvoorwaarden om de afgesproken bijsturing te verwezenlijken. De afspraken uit het voortgangsgesprek worden door de leidinggevende schriftelijk vastgelegd.

### **5.4 Rol en positie betrokkenen bij voortgangsgesprekken**

Een voortgangsgesprek is een overleg tussen leidinggevende en medewerker. De medewerker geeft daarbij zijn visie over eigen functioneren en ontwikkeling in relatie met de gemaakte afspraken. Daarnaast spreekt de medewerker zich uit over de haalbaarheid van de gemaakte afspraken. De leidinggevende maakt kenbaar hoe naar zijn mening het functioneren van de medewerker verloopt. Partijen bespreken beider opinies en streven daarbij naar een gezamenlijke tussentijdse conclusie over functioneren en ontwikkeling van de medewerker. Vanuit deze conclusie gaan beiden na in hoeverre bijsturing nodig is om de gemaakte afspraken te bereiken. De conclusies en afspraken worden door de leidinggevende schriftelijk vastgelegd. Leidinggevende en medewerker ondertekenen beiden het verslag en verklaren daarmee dat de gemaakte afspraken redelijkerwijs kunnen worden behaald.

### **5.5 Consequenties van voortgangsgesprekken**

De gemaakte afspraken in het voortgangsgesprek worden mede betrokken bij het opstellen van de jaarlijks op te maken personeelsbeoordeling.

## **6 Beoordelingsgesprek**

### **6.1 Definitie**

De personele jaarplancyclus wordt afgesloten met het opmaken van een personeelsbeoordeling door de leidinggevende. De personeelsbeoordeling is in eerste instantie een terugblik waarbij de direct leidinggevende een formeel oordeel geeft over het functioneren van de medewerker.

### **6.2 Doel**

Het doel van de personeelsbeoordeling is het formeel vaststellen van de wijze van functioneren van de medewerker waarbij het beoordelingsresultaat kan dienen als motivering voor rechtspositionele besluiten en voor wijzigingen in het loopbaanperspectief.

### **6.3 Inhoud**

In een personeelsbeoordeling legt de leidinggevende zijn oordeel vast over de kwalitatieve en kwantitatieve prestaties van de medewerker tegen in het algemeen de achtergrond van het geldende functieprofiel en specifiek in relatie tot de gemaakte resultaatgerichte afspraken. De inhoud van de personeelsbeoordeling kan worden onderbouwd door de gemaakte afspraken tijdens de eerste 2 gesprekken. Dit houdt in dat wanneer er geen resultaatafspraken gemaakt zijn er geen beoordeling kan worden opgemaakt.

Voor het opstellen van de personeelsbeoordeling wordt het gemeentebreed gehanteerde personele jaarplancyclus formulier gebruikt. Op elk gezichtspunt van het beoordelingsformulier wordt één waardering gegeven, ondersteund door een exacte omschrijving. De omschrijving moet onderbouwd kunnen worden door concrete feiten. Naar aanleiding van de afzonderlijke gezichtspunten wordt in de slotconclusie helder en ondubbelzinnig geformuleerd welk eindoordeel het functioneren van de medewerker uiteindelijk krijgt. De leidinggevende baseert zijn conclusies over loopbaanperspectieven op het functioneren van de medewerker en op gemaakte afspraken over de professionele ontwikkeling. Indien de beoordeling wordt gebruikt voor de motivering van rechtspositionele besluiten, dan wordt dit vermeld op het beoordelingsformulier.

### **6.4 Rol en positie betrokkenen bij personeelsbeoordeling**

De personeelsbeoordeling wordt eenzijdig opgesteld door de direct leidinggevende en ter vaststelling voorgelegd aan de naast hogere leidinggevende. Bij het opmaken van de beoordeling wordt feedback uit de werkomgeving van de beoordeelde meegewogen. Uitgaande van de basis (de resultaatgerichte afspraken in het formulier personele jaarplancyclus) en de door leidinggevende en medewerker in overeenstemming georganiseerde feedback vanuit de omgeving van de medewerker, maken de direct leidinggevende en de medewerker de eindstand op van de realisatie van de werkresultaten en van de afspraken die gemaakt zijn over opleidingen en zijn professionele ontwikkeling. Het formulier wordt door medewerker en leidinggevende beiden ondertekend (zie verder de regeling personeelsbeoordeling in de bijlagen). Het oordeel wordt daarna vastgelegd in een voor beroep vatbaar besluit.

### **6.5 Consequenties van de Personeelsbeoordeling**

Nadat de beoordeling door de eenheidmanager is vastgesteld, kan de beoordeling formeel dienen als motivering voor rechtspositionele besluiten en voor wijzigingen in het loopbaanperspectief. De uit de beoordeling voortvloeiende afspraken voor verbetering en ontwikkeling van het functioneren, leggen medewerker en leidinggevende vast in het nieuwe jaarplan voor het komend kalenderjaar.

## **7. Beoordeling**

Beoordelen is een belangrijk instrument om van een medewerker te kunnen vaststellen:

- welke resultaten bereikt zijn in de afgelopen periode ten opzichte van vooraf vastgestelde resultaatafspraken;
- hoe deze resultaten bereikt zijn in de afgelopen periode ten opzichte van vooraf vastgestelde resultaatafspraken (zit er bijvoorbeeld groei in de ontwikkeling van de medewerker);
- wat het algemene prestatieniveau is,
- wat de sterke en zwakke punten zijn in de uitoefening van de functie.

### **7.1 Beoordelingskenmerken: wat meet je?**

De medewerker wordt door de leidinggevende beoordeeld op het realiseren van het afgesproken resultaat ten aanzien van werkresultaten, opleidingsresultaten en resultaten op het vlak van de professionele ontwikkeling. De beoordelingskenmerken zijn hier kwaliteit en kwantiteit.

Daarbij wordt de medewerker door de leidinggevende tevens beoordeeld of – en in hoeverre - hij het gedrag heeft vertoond, zoals dat is afgesproken. De beoordelingskenmerken voor het gedrag, die hier worden gebruikt zijn vastgelegd in het competentieprofiel<sup>5</sup> van de functie. Wanneer mocht blijken dat de medewerker niet beantwoordt aan de eisen die gesteld worden aan de kwantiteit en kwaliteit van de geleverde werkresultaten, dan wordt onderzocht waar dat aan ligt. Wanneer het ligt aan een tekort aan kennis en vaardigheden, worden afspraken gemaakt over het volgen van bijvoorbeeld een relevante opleiding. Wanneer het ligt aan het onvoldoende blij geven van het benodigd gedrag, worden op basis van het competentieprofiel afspraken gemaakt ter verbetering van dit gedrag. De gemaakte afspraken worden vastgelegd in het nieuwe jaarplan.

### **7.2 Beoordelingsmaatstaven: waar zet je het tegen af?**

De beoordelingsmaatstaven voor het realiseren van de afgesproken resultaten op het gebied van werk, opleiding en persoonlijke professionele ontwikkeling, worden reeds afgesproken en aangegeven bij het maken van de resultaatgerichte afspraken. Duidelijk wordt in die SMART gemaakte afspraken aangegeven aan welke kwaliteitseisen het resultaat moet voldoen en in hoeveel aantallen of eenheden het op een bepaalde tijd moet worden opgeleverd (kwantiteit). De beoordelingsmaatstaven voor succesvol gedrag zijn vastgelegd in het competentiewoordenboek van de gemeente Kampen en een selectie daaruit is als competentieprofiel gekoppeld aan het functieprofiel. In dit competentieprofiel zijn kenmerken van succesvol gedrag uitgewerkt in niveaus van concreet waarneembaar gedrag en door medewerkers en management zelf afgeleid uit eigen kritische incidenten van succesvol gedrag<sup>6</sup>. Door dit anker en deze uitwerking wordt een objectieve vergelijking met het vertoonde gedrag valide en betrouwbaar. Een verdere verhoging van de validiteit en betrouwbaarheid wordt bereikt door meerdere meningen c.q. beelden te verzamelen over het vertoonde gedrag door het uitzetten van feedback formulieren.

### **7.3 Beoordelingsmethode: hoe meet je?**

Als beoordelingsmethode wordt een waarderingsindicatie gebruikt gekoppeld aan de beoordelingsmaatstaven ten aanzien van de verwachte kwaliteit en kwantiteit van het resultaat en het verwachte concreet waarneembaar gedrag op basis van het functie- en competentieprofiel.

---

<sup>5</sup> Competentieprofielen worden in de loop van 2008 opgesteld. Als die er eind 2008 nog niet zijn, wordt er –voor zover niet anders is afgesproken in de RGA's) beoordeeld op basis van de algemene competenties TROTS

<sup>6</sup> Zie voetnoot 5

## Waarderingsindicatie RGA

De beoordelingsmaatstaven voor het realiseren van de afgesproken resultaten worden met de onderstaande indeling gedefinieerd:

- A. *Heeft het afgesproken resultaat aantoonbaar niet naar behoren gerealiseerd. De tijdigheid, kwantiteit en kwaliteit van het resultaat zijn duidelijk onder het afgesproken niveau. Vertoont tekortkomingen en functioneert ver beneden het geheel aan eisen die zijn gesteld in de taakomschrijving.*
- B. *Heeft het afgesproken resultaat niet in volle omvang en naar behoren gerealiseerd, het resultaat is op onderdelen onvoldoende. De tijdigheid, kwantiteit en kwaliteit van het resultaat zijn niet op het afgesproken niveau. Vertoont tekortkomingen en functioneert beneden het geheel aan eisen zoals gesteld in de taakomschrijving.*
- C. *Heeft het afgesproken resultaat naar behoren gerealiseerd: tijdigheid, kwantiteit en kwaliteit van het resultaat zijn duidelijk op het afgesproken niveau. Het functioneren voldoet zonder meer aan het geheel aan eisen zoals gesteld in de taakomschrijving.*
- D. *Heeft het afgesproken resultaat meer dan naar behoren gerealiseerd. De kwantiteit, kwaliteit en tijdigheid van het resultaat is op onderdelen duidelijk boven het afgesproken niveau. Het functioneren stijgt duidelijk uit boven het geheel aan eisen zoals gesteld in de taakomschrijving.*
- E. *Heeft het afgesproken resultaat aantoonbaar ver boven de afspraak gerealiseerd. De kwantiteit, kwaliteit en tijdigheid van het resultaat ligt over de gehele linie ver boven het Afgesproken niveau. Het functioneren stijgt ver uit boven het geheel aan eisen zoals gesteld in de taakomschrijving.*

A= onvoldoende

B= matig

C= goed

D= zeer goed

E= uitmuntend

## **8. Juridisch kader**

De mogelijkheid om een bezwaarschrift in te dienen bij het College van burgemeester en wethouders en eventueel daaropvolgend beroep in te stellen bij de rechtbank (sector bestuursrecht) bestaat alleen voor het besluit over de beoordeling. Alleen de beoordeling heeft namelijk rechtspositionele gevolgen, anders dan het gesprek waarin afspraken worden gemaakt en het voortgangsgesprek. Het college heeft de directie gemandateerd deze bezwaarschriften af te handelen, tenzij leden van de directie zelf direct betrokken zijn bij de opmaak en/of het vaststellen van de beoordeling. In dat geval behandelt het college de bezwaren. Geschillen aangaande het resultaatgerichte afspraken gesprek en het voortgangsgesprek dienen binnen de eenheid/het team in redelijkheid te worden opgelost, indien noodzakelijk met tussenkomst van het naast hogere management.

### **Bezwaarschriftenprocedure op grond van de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb):**

1. Na ontvangst van het besluit over de beoordeling kan de medewerker op grond van de Awb een bezwaarschrift indienen bij het College van Burgemeester en Wethouders. Het bezwaarschrift moet binnen zes weken na dagtekening van het beoordelingsbesluit worden ingediend bij het College van Burgemeester en Wethouders, p/a Postbus 5009, 8260 GA Kampen, ter attentie van het team PJC.
2. Het bezwaarschrift dient te zijn ondertekend. Het bezwaarschrift bevat in elk geval:
  - de naam en het adres van de indiener
  - de dagtekening (datum)
  - een omschrijving van het besluit waartegen het bezwaar is gericht
  - de gronden (motivering) van het bezwaar

Het bezwaarschrift dient bij voorkeur te zijn voorzien van de volgende bijlagen:

- het van toepassing zijnde functieprofiel
  - een kopie van het resultaatgerichte afspraken gesprek;
  - een kopie van eventueel herziene afspraken die zijn gemaakt in het voortgangsgesprek;
  - een kopie van het beoordelingsbesluit;
  - een kopie van het beoordelingsformulier, indien beschikbaar aangevuld met een kopie van het verslag van het gesprek met de eenheidsmanager over de conceptbeoordeling.
3. De coördinerend secretaris van de Bezwaarschriftencommissie, kamer Personele Zaken bevestigt schriftelijk de ontvangst van het bezwaarschrift.
  4. De coördinerend secretaris vraagt aan de afdeling(en), die bij het besluit betrokken is (zijn), om schriftelijk op het bezwaarschrift te reageren en alle relevante (nadere) stukken in te zenden. De coördinerend secretaris stuurt deze reactie (met bijgevoegde stukken) in afschrift door aan degene die bezwaar heeft gemaakt.
  5. De coördinerend secretaris nodigt betrokkenen in beginsel uit voor een hoorzitting, waarop het bezwaarschrift en de reactie daarop aan de drie leden van de Bezwaarschriftencommissie + een externe secretaris mondeling kan worden toegelicht.
  6. De Bezwaarschriftencommissie, kamer Personele Zaken toetst het bezwaarschrift, aangevuld met de ingeleverde stukken en hetgeen op de hoorzitting naar voren is gebracht, aan de Awb en de geldende (arbeidsvoorwaarden) regelgeving en brengt binnen vier weken na de hoorzitting schriftelijk advies uit aan het College van burgemeester en wethouders.
  7. Het college neemt een besluit op het bezwaarschrift, waarbij doorgaans het advies van de Bezwaarschriftencommissie, kamer Personele Zaken gevolgd wordt. Als het college van het advies afwijkt, wordt dit in het besluit gemotiveerd.
  8. Tegen de beslissing op het bezwaarschrift kan de betrokkene binnen zes weken na dagtekening van de beslissing schriftelijk beroep instellen bij de rechtbank (sector bestuursrecht).

## **Bijlage 1**

### **A Regeling Resultaatgerichte Afspraken c.q. POP-gesprek**

- 1** De medewerker stelt samen met de leidinggevende jaarlijks resultaatgerichte afspraken vast.
- 2** In de resultaatgerichte afspraken maken leidinggevende en medewerker afspraken over werk, opleiding en ontwikkeling van de medewerker.
- 3** De afspraken in het resultaatgerichte afspraken-gesprek worden gemaakt tegen de achtergrond van het functie- en competentieprofiel.
- 4** De medewerker is verantwoordelijk voor het realiseren van de gemaakte afspraken.
- 5** De leidinggevende is verantwoordelijk voor de benodigde coaching en het beschikbaar stellen van faciliteiten.
- 6** De afspraken worden schriftelijk vastgelegd door de leidinggevende en door leidinggevende en medewerker ondertekend. Door ondertekening verklaren beiden dat de gemaakte afspraken redelijkerwijs kunnen worden nagekomen.
- 7** Het originele formulier blijft in bezit van de leidinggevende totdat alle gegevens op het resultaatgerichte afspraken-, voortgangs- en beoordelingsformulier zijn ingevuld en ondertekend.
- 8** Na volledige invulling en ondertekening wordt het originele exemplaar gearchiveerd in het personeelsdossier.
- 9** De leidinggevende is er verantwoordelijk voor dat de resultaatgerichte afspraken jaarlijks worden opgemaakt.
- 10** De resultaatafspraken over werk, te volgen opleidingen en professionele ontwikkeling (gedrag) dienen als input voor de personeelsbeoordeling.

### **B Regeling Voortgangsgesprekken**

- 1** Een voortgangsgesprek is het overleg tussen leidinggevende en medewerker over bereikte of nog te bereiken resultaten, tegen de achtergrond van de resultaatgerichte afspraken.
- 2** De leidinggevende en de medewerker gaan na in hoeverre bijsturing noodzakelijk is om de in het resultaatgerichte afspraken-gesprek vastgelegde afspraken te realiseren.
- 3** De conclusies en afspraken worden schriftelijk vastgelegd en door leidinggevende en medewerker ondertekend. Door ondertekening verklaren beiden dat de gemaakte afspraken redelijkerwijs kunnen worden gehaald.
- 4** Het originele formulier blijft in bezit van de leidinggevende totdat alle gegevens op het resultaatgerichte afspraken-, voortgangs- en beoordelingsformulier zijn ingevuld en ondertekend.
- 5** Na volledige invulling en ondertekening wordt het originele exemplaar gearchiveerd in het personeelsdossier.
- 6** De gemaakte afspraken in het voortgangsgesprek worden mede betrokken bij het opstellen van de jaarlijks op te maken personeelsbeoordeling.



## **C Regeling Personeelsbeoordeling**

### **1 Gevolgen van de personeelsbeoordeling**

De personeelsbeoordeling is gericht op het formeel vaststellen van de wijze van functioneren in relatie tot de behaalde resultaten en het vertoonde gedrag van de medewerker. De formele vaststelling kan dienen als basis voor:

- bevordering
- vaste aanstelling
- beëindiging tijdelijk dienstverband
- het niet toekennen van een periodieke salarisverhoging
- (bij)sturing carrièrelijnen
- oordeel over (dis)functioneren met daaraan verbonden consequenties
- beslissen over loopbaanperspectief
- activeren van mobiliteit

Een positieve beoordeling kan in het algemeen leiden tot bijvoorbeeld een bevordering, een vaste aanstelling, een beslissing over loopbaanperspectief of mobiliteit, etc.

Een negatieve beoordeling kan leiden tot een wijziging van het loopbaanperspectief. Daarbij komen aan de orde de toekomstige inzetbaarheid en de mogelijkheid tot het ontwikkelen van kwaliteiten, gericht op loopbaanontwikkeling.

### **2 Waarop wordt beoordeeld**

De leidinggevende maakt de personeelsbeoordeling tegen de achtergrond van het geldende functie profiel en de gemaakte resultaatgerichte afspraken. Bij de beoordeling weegt de leidinggevende tevens mee de in het kader van het persoonlijk ontwikkelplan gemaakte afspraken, de verleende faciliteiten, de relevante omstandigheden, gestelde eisen en gegeven richtlijnen die van invloed waren op het functioneren van de medewerker.

### **3 Voorwaarde voor beoordeling**

Een personeelsbeoordeling is alleen mogelijk als de medewerker gedurende het beoordelingstijdvak tenminste drievierde van het aantal maanden aaneengesloten voor 50% of meer van de voor hem geldende werktijd in de functie werkzaam is geweest. Eisen waarvan de medewerker buiten zijn schuld geen kennis droeg worden bij de beoordeling buiten beschouwing gelaten.

### **4 Tijdvak voor beoordeling**

De personeelsbeoordeling gaat over het algemeen over een tijdvak van 1 kalenderjaar. In bijzondere omstandigheden kan de eenheidsmanager een ander tijdvak vaststellen, echter niet korter dan een half jaar en niet langer dan 2 jaar. Voor de medewerker vangt een nieuw beoordelingstijdvak aan:

- bij overplaatsing
- bij het aanvaarden van een nieuwe functie
- bij een ingrijpende wijziging van de functie
- bij het maken van afspraken voor het komende beoordelingsjaar.

### **5 Wie beoordelen er?**

De direct leidinggevende maakt de conceptpersoneelsbeoordeling op. Indien de direct leidinggevende daartoe niet in staat is, treedt de naast hogere leidinggevende hiervoor in de plaats. Indien geen van de leidinggevendenden kan beoordelen, dan beoordeelt een door de eenheidsmanager aangewezen

persoon, die uit hoofde van zijn functie in staat is om uit eigen waarneming een oordeel te geven over het functioneren van de betrokken medewerker.

Om een juiste beoordeling mogelijk te maken moet de direct- of naast hogere leidinggevende ten tijde van het beoordelingsgesprek tenminste een half jaar leiding hebben gegeven aan de medewerker.

De leidinggevende kan voor het opmaken van de beoordeling informatie inwinnen bij functionaris(sen) die uit hoofde van hun werkzaamheden over het functioneren van de medewerker kunnen oordelen.

De namen van deze informanten worden op het gespreksformulier vermeld.

## **6 De procedure van opstelling tot vaststelling van de beoordeling**

- De leidinggevende vermeldt de aanleiding voor de beoordeling op het beoordelingsformulier.
- Voor het opstellen van de personeelsbeoordeling moet het gemeentebreed gehanteerde formulier worden gebruikt, waarop de gegevens schriftelijk kunnen worden vastgelegd.
- Op elk gezichtspunt van het beoordelingsformulier geeft de leidinggevende één waardering, ondersteund door een omschrijving. De omschrijving moet onderbouwd kunnen worden door concrete feiten (naar tijd, plaats, voorval, omstandigheden, etc.).
- Bij het opstellen van de conceptbeoordeling neemt de leidinggevende mede in overweging welke acties ondernomen kunnen worden om het functioneren van de medewerker te beïnvloeden (gericht op inzetbaarheid, continuïteit, mobiliteit, etc.).
- Naar aanleiding van de afzonderlijke gezichtspunten formuleert de leidinggevende in de slotconclusie helder en ondubbelzinnig wat zijn/haar eindoordeel is over het functioneren van de medewerker, dat hij/zij voornemens is aan de betrokken eenheidsmanager ter vaststelling voor te leggen, alsmede welke andere (rechtspitionele) gevolgen de beoordeling voor de medewerker zal hebben. De medewerker ontvangt minimaal één week voor het geplande beoordelingsgesprek bericht van de leidinggevende over de uitkomst van de conceptbeoordeling.
- Tijdens het beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende de medewerker een (nadere) toelichting op de inhoud en conclusie van de conceptbeoordeling. De medewerker wordt in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze over de inhoud van deze voorgenomen beoordeling in het beoordelingsgesprek naar voren te brengen. De leidinggevende kan naar aanleiding van de besproken argumenten de inhoud van de conceptbeoordeling wijzigen.
- Aan het eind van het beoordelingsgesprek ondertekent de leidinggevende het beoordelingsformulier. De beoordeelde medewerker ondertekent het beoordelingsformulier voor gezien.
- Indien de medewerker het -ondanks de besproken argumenten- oneens is met de conceptbeoordeling van de leidinggevende, dan dient hij zijn bedenkingen uiterlijk binnen 14 dagen na het gevoerde gesprek schriftelijk en gemotiveerd aan de leidinggevende en de naast hogere leidinggevende kenbaar te maken. De medewerker zal concreet moeten aangeven waarom het conceptoordeel over zijn functioneren onjuist is.
- De naast hogere leidinggevende plant op zo kort mogelijke termijn, doch uiterlijk binnen 2 weken een nader gesprek over de aangeleverde conceptbeoordeling. De naast hogere leidinggevende hoort daarbij beide partijen en komt vervolgens na heroverweging van alle argumenten tot een eindbeoordeling. Op het beoordelingsformulier wordt hiervan aantekening gemaakt, evenals van de datum van het gesprek en eventuele gemaakte nadere afspraken.
- De naast hogere leidinggevende ondertekent vervolgens het beoordelingsformulier en laat - indien dit gelet op de inhoud van het gesprek en de aantekeningen op het beoordelingsformulier nodig is- een gespreksverslag opmaken. De medewerker en de leidinggevende krijgen een afschrift van het beoordelingsformulier en het eventuele gespreksverslag.

- De beoordeling wordt formeel vastgesteld door middel van een aan de betrokken medewerker gericht schriftelijk besluit in de zin van de Algemene Wet bestuursrecht (Awb), ondertekend door de verantwoordelijke naast hogere leidinggevende namens het College van burgemeester en wethouders en voorzien van een bezwaarclausule. Dit besluit bevat naast datum en handtekening:
  - de juridische grondslag (namelijk: de Regeling Personeelsbeoordeling uit de Jaarplancyclus in samenhang met de Awb);
  - het eindoordeel over het functioneren van de medewerker;
  - de motivering van de beoordeling (Als de medewerker beschikt over een in een eerder stadium opgestelde schriftelijke weergave van de gronden van de beoordeling , bijvoorbeeld in het beoordelingsformulier of een hem uitgereikt verslag, kan eventueel worden volstaan met een verwijzing daarnaar);
  - een bezwaarclausule. (Aangezien een personeelsbeoordeling in de rechtspraak altijd wordt aangemerkt als een rechtspositioneel besluit, ook als er geen directe financiële of andere consequenties aan de beoordeling zijn verbonden, dient een medewerker expliciet te worden gewezen op de mogelijkheid om tegen het besluit een bezwaarschrift in te dienen. De standaard bezwaarclausule luidt: “Misschien bent u het niet eens met dit besluit. U kunt dan bezwaar aantekenen. Het gemotiveerde bezwaar moet binnen zes weken na de verzenddatum van deze brief zijn ontvangen. U kunt het bezwaar richten aan de burgemeester van Kampen, Postbus 5009, 8260 GA Kampen.”

Het beoordelingsbesluit dient zo spoedig mogelijk na afloop van de ongebruikte bedenkingstermijn van 14 dagen, dan wel na afloop van het nadere gesprek met de naast hogere leidinggevende te worden genomen, met dien verstande dat de uiterste beslistermijn eindigt 8 weken na het met de direct leidinggevende gevoerde beoordelingsgesprek. Indien wegens uitzonderlijke omstandigheden deze uiterste termijn niet kan worden gehaald, stelt de naast hogere leidinggevende de medewerker hiervan in kennis en deelt hem mee binnen welke termijn hij een besluit tegemoet kan zien.

## **7 Bewaartermijn**

De personeelsbeoordeling wordt gedurende een periode van 5 jaar na vaststelling in het personeelsdossier gearcheveerd. Na deze periode wordt de beoordeling vernietigd.

## **8 Bezwaar**

De medewerker die het niet eens is met zijn beoordeling kan bezwaar indienen bij het College van B&W conform de Awb.

## **9 Archivering**

Het originele jaarplancyclus formulier blijft in bezit van de leidinggevende totdat alle gegevens op het resultaatgerichte afspraken-, voortgangs- en beoordelingsformulier zijn ingevuld en ondertekend. Na volledige invulling en ondertekening wordt het originele exemplaar gearcheveerd in het personeelsdossier.

## **10 Afwijken van de regeling**

Burgemeester en wethouders kunnen in gevallen waarin deze regeling niet of niet in redelijkheid voorziet, afwijken van deze regeling.