

-Concept-

Gesprekkencyclus

Inhoud

1.	Waarom een gesprekkencyclus?	3
2	Resultaatgericht werken en sturen	4
3	Relatie met andere personeelsinstrumenten	7
3.1	Functiewaarderingssysteem	7
3.2	Competentiemanagement	7
3.3	Introductiebeleid	8
3.4	Opleidingsbeleid	8
3.5	Beloningsbeleid	8
4	Onderdelen van de gesprekkencyclus	9
4.1	Het planningsgesprek	9
4.2	Het voortgangsgesprek	10
4.3	Het resultaatgesprek	11
4.4	POP-gesprek	12
5	De eindbeoordeling	14
1	Hoe komt de eindbeoordeling tot stand?	14
2	Koppeling met beloning	14

1. Waarom een gesprekkencyclus?

In 2007 is de huidige gesprekkencyclus met de functionerings- en beoordelingsgesprekken van de gemeente vastgesteld. Door de gesprekkencyclus te vernieuwen sluit deze beter aan op de ontwikkelingen binnen de gemeente zoals bijvoorbeeld resultaatgericht werken en de kerncompetentie resultaatgerichtheid. Daarnaast wordt aansluiting gezocht bij andere personeelsinstrumenten zoals belonen, generiek functieboek en competenties. Ook de ervaringen van leidinggevenden met de gesprekkencyclus zijn aanleiding om de gesprekkencyclus te vernieuwen.

De basis van de gesprekkencyclus is loslaten, vertrouwen en verantwoordelijkheid nemen. De gesprekkencyclus heeft tot doel het inzicht in het functioneren van de medewerker te vergroten en te sturen in de gewenste richting. Het is een essentieel middel voor de ontwikkeling van zowel de medewerkers als de organisatie. Het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers staat centraal. Welke eisen worden er gesteld? Gaat het goed? Moet er iets verbeteren? En wat moet daarvoor gedaan worden? Wat wil de medewerker op de langere termijn? Medewerkers en leidinggevenden gaan daar regelmatig met elkaar over in gesprek en maken heldere afspraken.

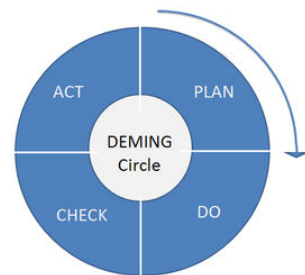
2 Resultaatgericht werken en sturen

De gesprekkencyclus is een instrument dat gebruikt wordt om de organisatie- en afdelingsdoelstellingen te realiseren. Aan de hand van de afdelingsdoelstellingen worden met de medewerker persoonsgerichte *resultaatafspraken* gemaakt over de gewenste resultaten voor het komende jaar. Aan het einde van dat jaar wordt de medewerker op de realisatie van deze resultaatafspraken beoordeeld. Na de beoordeling worden er voor het daarop komende jaar opnieuw resultaatafspraken gemaakt en begint de cyclus opnieuw.

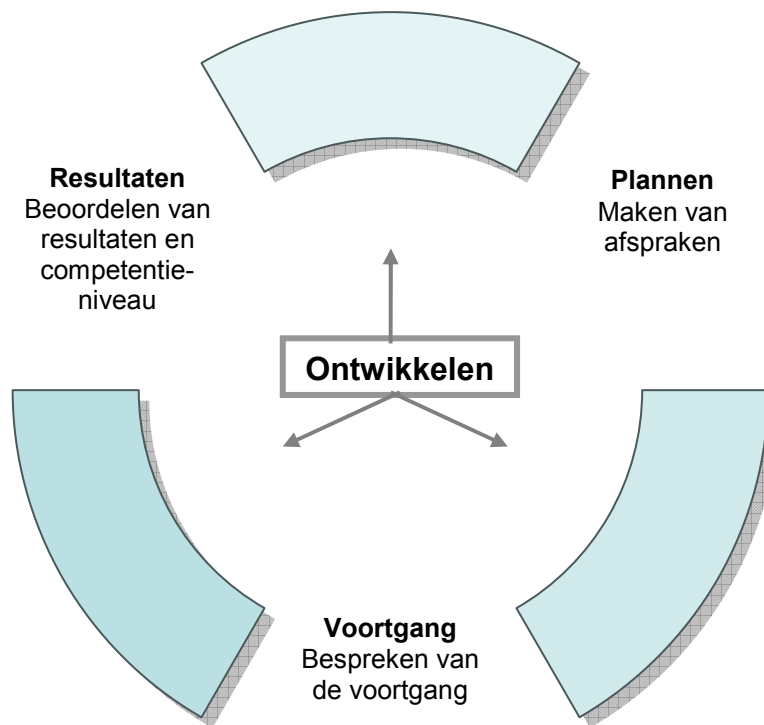
Leidinggevendenden praten veel van hun tijd met medewerkers. De drie gesprekken in de gesprekkencyclus komen daarom niet naast deze gesprekken maar brengen systematiek in de gesprekken. Deze systematiek komt voor een belangrijk deel ter vervanging van een reeks ad hoc gesprekken. Bij optimaal gebruik van de gesprekkencyclus is het resultaat dat deze gesprekken samen minder tijd kosten dan meerdere ad hoc gesprekken en dus uiteindelijk efficiënter zijn.

De gesprekkencyclus sluit aan bij de PDCA-cyclus van dr. Deming:

- Doelen stellen, gewenste resultaten (Plan)
- Werkprocessen opzetten, prestatie (Do)
- Nalopen van het werk en beoordelen (Check)
- Bijstellen en nieuwe resultaatafspraken (Act)



Samengevat kan de jaarlijkse gesprekkencyclus als volgt in kaart worden gebracht:



In de gesprekkencyclus worden drie gesprekken gehouden: het planningsgesprek, het voortgangsgesprek en het resultaatgesprek. Deze drie gesprekken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Naast deze drie gesprekken wordt ook het POP-gesprek aan de gesprekkencyclus toegevoegd. In dit gesprek wordt het Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) besproken. In de CAR-UWO is vastgelegd dat iedere medewerker 1 keer per 3 jaar recht heeft op een POP.

Plannen	Aan de hand van de (jaarlijkse) afdelingsdoelstellingen resultaatafspraken maken over gewenste resultaten en competentieniveau
Voortgang	Bespreken van voortgang, knelpunten, verbeterpunten, gewenste begeleiding; afspraken zo nodig bijstellen
Resultaten	Beoordelen in hoeverre afspraken gerealiseerd zijn
Ontwikkelen	Door verhoogd inzicht in eigen functioneren en met gerichte ondersteuning ontwikkelen in de gewenste richting

In een tijdskalk weergegeven ziet de jaarlijkse cyclus er als volgt uit:

november - maart	april - september	oktober - december
Planningsgesprek	Voortgangsgesprek	Resultaatgesprek

Een POP-gesprek is buiten de gesprekkencyclus gehouden omdat deze in principe op ieder moment gevoerd kan worden.

Combineren gesprekken

Om de tijdsdruk rond het voeren van de verschillende gesprekken enigszins te beperken bestaat de mogelijkheid om gesprekken te combineren.

Combinatie resultaat- en planningsgesprek (4^e kwartaal):

- Uiterlijk vóór 31 december worden alle medewerkers beoordeeld op de behaalde resultaten van het afgelopen jaar en worden werk- en competentieafspraken gemaakt voor het komende jaar.
- Aangezien het karakter van deze twee gesprekken wezenlijk anders is, wordt deze combinatie alleen aangeraden wanneer de verwachting is dat het resultaatgesprek in een prettige, positieve sfeer verloopt. Anders is een afzonderlijk planningsgesprek wenselijk.
- Tussen het jaarlijkse planningsgesprek en opeenvolgend resultaatgesprek moet minimaal zes maanden zitten.

Combinatie voortgangs- en POP-gesprek (2^e en 3^e kwartaal):

- Uiterlijk vóór 1 oktober wordt de voortgang met betrekking tot de werk- en competentieafspraken besproken en er wordt minimaal één keer in de 3 jaar stilgestaan bij het Persoonlijk Ontwikkelingsplan.
- Het karakter van deze twee gesprekken is in wezen hetzelfde (tweezijdig). Wel moet er rekening mee gehouden worden dat de invalshoek verschilt. Bij het voortgangsgesprek staan de functie en de gemaakte afspraken voor dat jaar centraal. Bij het POP-gesprek staat de medewerker met zijn ambities en ontwikkelingswensen op langere termijn centraal.
- Als het POP voor de eerste maal wordt opgesteld, wordt aangeraden hiervoor een apart gesprek in te plannen.

Wie voert de gesprekken?

De teamleider of het afdelingshoofd voert het gesprek met zijn of haar medewerkers. Dit geldt voor zowel het plannings-, het voortgangs-, het POP- als het resultaatgesprek. De gemeentesecretaris voert de gesprekken met de afdelingshoofden. De portefeuillehouder P&O voert de gesprekken met de gemeentesecretaris en de werkgeverscommissie griffie met de griffier en de griffiemedewerker.

Om de objectiviteit te bevorderen bespreekt de leidinggevende het gesprek/ingevulde formulier vooraf met de naasthogere leidinggevende. De gemeentesecretaris stelt uiteindelijk, nadat het resultaatgesprek met de medewerker heeft plaatsgevonden, de opgemaakte beoordeling vast. De gemeenteraad stelt de opgemaakte beoordeling van de griffier en de griffiemedewerker vast. Om verschillende redenen kan op verzoek van de medewerker of de leidinggevende de naast hogere leidinggevende of de P&O adviseur aan het gesprek deelnemen.

Beoordelen op hoe er beoordeeld wordt

De teamleider of het afdelingshoofd worden op hun beurt door hun naasthogere leidinggevende beoordeeld op de kwantiteit en de kwaliteit van de gevoerde gesprekken. Een werkafpraak met een leidinggevende zou bijvoorbeeld kunnen zijn: 'X% van de formulieren P&O gesprekkencyclus is volgens de planning van de gesprekkencyclus ingeleverd bij de team P&O. De formulieren zijn

volgens de instructie ingevuld en de beoordeling van het functioneren van de medewerkers komt overeen met het afdelingsresultaat'.

3 Relatie met andere personeelsinstrumenten

3.1 Functiewaarderingsstelsel

De gemeente maakt gebruik van generieke functiebeschrijvingen. Dat is één beschrijving voor functies van vergelijkbare aard en niveau van de werkzaamheden. De vakgebieden waar de werknemers zich mee bezig houden kunnen zeer verschillend zijn.

De kern van dit stelsel is, dat de concrete taken en werkzaamheden van medewerkers niet meer in een functiebeschrijving zijn vastgelegd.

Resultaatafspraken

Het niet concreet beschrijven van taken en werkzaamheden stelt eisen aan het maken van resultaatafspraken binnen de gesprekkencyclus. De resultaatafspraken moeten voldoen aan de volgende eisen:

- Het totaal van alle gemaakte resultaatafspraken omvat het overgrote en een representatief deel van het totale takenpakket van de medewerker.
- De resultaatafspraken zijn afgeleid van het afdelingsplan en conflicteren niet met de functiebeschrijving van de medewerker.
- Afhankelijk van de (accent)verschillen in het takenpakket kunnen resultaatafspraken per medewerker binnen een zelfde functie verschillen. Het totaal aan output per medewerker moet binnen die groep echter vanzelfsprekend vergelijkbaar te zijn. Alleen in bijzondere situaties (bijv. medische beperkingen) kan dit verschillen.
- Resultaatafspraken dienen zoveel mogelijk SMART te zijn:
 - Specifiek: voldoende operationeel en afgebakend
 - Meetbaar: te kwantificeren (wat, hoeveel, welke kwaliteit)
 - Acceptabel: aanvaardbaar voor medewerker en beoordelaar
 - Realistisch: haalbaar, rekening houdend met mogelijkheden en beperkingen
 - Tijdsgebonden: in tijd afgebakend (binnen welke termijn)

Ook in de loop van het jaar kunnen tussentijds wijzigingen optreden in de taken, waar de resultaatafspraken op aangepast kunnen worden.

3.2 Competentiemanagement

Binnen de gemeente is een set van 35 competenties geformuleerd. Deze 35 competenties geven aan welke kwaliteiten in de organisatie belangrijk zijn voor goed functioneren. Natuurlijk verschilt dat per functie. Daarom heeft iedere functie een competentieprofiel. Bij de competenties zijn ook gedragsvoorbeelden genoemd. Deze voorbeelden zijn niet leidend, maar indicatief bedoeld. Het staat de leidinggevende vrij zelf een vertaalslag te maken.

Elk competentieprofiel bestaat uit de volgende competenties:

- drie kerncompetenties: resultaatgerichtheid, samenwerken en klantgerichtheid. Deze competenties gelden voor alle functies binnen de organisatie.
- drie competenties per functiefamilie. Deze competenties gelden voor alle medewerkers die een gelijksoortige functie uitoefenen.
- 1 functiespecifieke competentie (dit geldt niet voor alle functies) die specifiek zijn voor een bepaalde functie.
- individugerichte of tijdelijke competenties. Dit zijn competenties die de leidinggevende in overleg met de medewerker benoemt.

Competentieafspraken

Naast de persoonsgerichte resultaatafspraken worden tussen de leidinggevende en de medewerker ook afspraken gemaakt over de kwaliteiten die nodig zijn om de functie goed te kunnen uitoefenen. Het gaat dan om *competenties* en *competentieafspraken*. Een competentie is de kwaliteit van een medewerker, uitgedrukt in kennis, vaardigheden en houding, dat zich uit in waarneembaar gedrag. Een competentieafpraak is een afspraak over de noodzaak om en de wijze waarop een bepaalde competentie verder ontwikkeld moet worden.

Door het toekennen van competenties aan een functie wordt duidelijk gemaakt welke kwaliteiten noodzakelijk zijn om een functie goed uit te kunnen oefenen. Elk jaar bespreekt de leidinggevende binnen de gesprekkencyclus samen met de medewerker wat deze competenties concreet betekenen voor het dagelijks functioneren van de medewerker en worden er afspraken gemaakt over hoe deze zo nodig verder ontwikkeld moeten worden.

3.3 Introductiebeleid

De gemeente beschikt over een introductiebeleid met als doel nieuwe werknemers dusdanig wegwijs te maken binnen de organisatie dat zij zich snel thuis voelen, snel kennis maken met de inhoud van het werk, organisatie, collega's en de omgeving waarin zij werken.

De gesprekkencyclus is voor nieuwe medewerkers aangepast. Bij nieuwe medewerkers wordt het planningsgesprek uiterlijk binnen drie maanden na indiensttreding gevoerd. Tijdens het planningsgesprek wordt het functioneren tijdens de eerste maanden besproken en afspraken gemaakt voor de resterende periode. Uiterlijk in de 6^e maand wordt er een voortgangsgesprek gehouden, als het nodig is kunnen er meerdere voortgangsgesprekken plaats vinden. Binnen een jaar na indiensttreding vindt het resultaatgesprek plaats. Als de aanstelling korter is vindt het resultaatgesprek aan het einde van de aanstelling plaats.

Wanneer de medewerker een jaar in dienst is zal zo snel mogelijk worden aangesloten bij de algemene, gemeentebrede jaarcyclus.

Het intern aanvaarden van een andere functie of ingrijpende wijziging van de functie binnen de gemeente wordt met een indiensttreding gelijkgesteld. De cyclus wordt hierop aangepast.

3.4 Opleidingsbeleid

In de regeling opleidingen en studiekostenregeling zijn afspraken vastgelegd over het volgen van een opleiding en de faciliteiten die de gemeente biedt. Omdat de regelingen zijn verouderd en er sprake van is van een persoonsgebonden (opleidings)budget is de verwachting dat het opleidingsbeleid vernieuwd wordt.

De onderwerpen opleiding en ontwikkeling zijn aan elkaar zijn gekoppeld. In hoofdstuk 17 van de CAR-UWO staan de afspraken over het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Deze afspraken zijn vertaald in hoofdstuk 4.4. Het maken van afspraken over opleidingen gebeurt niet alleen tijdens het POP gesprek, ook tijdens het plannings- en of voortgangsgesprek kunnen afspraken gemaakt worden over opleidingen.

3.5 Beloningsbeleid

In het beloningsbeleid zijn afspraken gemaakt over de wijze van belonen van de medewerkers. Het beleid sluit niet meer aan bij de opvattingen over belonen. In ontwikkeling is de notitie Bewust Belonen. Omdat de gesprekkencyclus gekoppeld is aan beloning van medewerkers zullen deze twee instrumenten op elkaar aansluiten.

4 Onderdelen van de gesprekkencyclus

4.1 Het planningsgesprek

De gesprekkencyclus begint met het planningsgesprek. Het planningsgesprek is gericht op het bespreken van de individuele werkplanning voor het komende jaar en het maken van afspraken over te behalen resultaten en de ontwikkeling van competenties.

Belangrijk bij het maken van afspraken is duidelijkheid. Duidelijkheid over de inhoud van de functie, over de te leveren prestaties, de beoogde resultaten en hoe deze tot stand moeten komen. Met de medewerker worden drie tot vijf belangrijke *resultaatafspraken* gemaakt over de gewenste kwaliteit en kwantiteit van de output die de medewerker het komende jaar moet leveren. Daarnaast worden ook afspraken gemaakt over de kwaliteiten die nodig zijn om de functie goed te kunnen uitoefenen. Het gaat dan om *competentieafspraken*. Het is realistisch om één tot maximaal drie competentieafspraken te maken.

Bij het maken van resultaat- en competentieafspraken moet rekening gehouden worden met actiepunten uit het voor(af)gaande resultaatgesprek. De medewerker is verantwoordelijk voor het realiseren van de gemaakte afspraken. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de coaching en beschikbaar stellen van de faciliteiten.

Naast het maken van resultaat- en competentieafspraken komen tijdens het planningsgesprek ook andere onderwerpen aan bod. Zoals persoonlijke werkomstandigheden, gewenste ondersteuning van de leidinggevende en andere onderwerpen ter beoordeling van de leidinggevende en/of medewerker.

Procedure

Het planningsgesprek vindt eenmaal per jaar in het vierde of eerste kwartaal plaats en kan gekoppeld worden aan het resultaatgesprek van het voorgaande jaar. Het gesprek wordt gevoerd door de direct leidinggevende en de medewerker en heeft een tweezijdig karakter. De leidinggevende is verantwoordelijk voor een juiste planning van het gesprek en nodigt de medewerker uit. Minimaal twee weken van te voren wordt het gesprek bij de medewerker aangekondigd.

Het is van belang dat beide partijen zich goed voorbereiden op het gesprek. Zij denken beiden na over de gewenste te leveren output door de medewerker en de gewenste kwaliteiten van de medewerker voor een goed functioneren. Ter voorbereiding op het gesprek vullen de medewerker en de leidinggevende het concept formulier P&O gesprekkencyclus in. Ongeveer een week voor het gesprek worden de gespreksonderwerpen vastgelegd.

Bij ongewijzigde werk- en competentieafspraken kunnen de planningsafspraken jaarlijks opnieuw ongewijzigd worden vastgesteld. Er hoeft géén gesprek plaats te vinden als de medewerker hiermee akkoord gaat. Als er geen gesprek plaatsvindt, dient wel het formulier P&O gesprekkencyclus ondertekend en gedateerd te worden.

Alle afspraken worden vastgelegd in het formulier P&O gesprekkencyclus. Het is van belang dat de leidinggevende in het planningsgesprek aan de medewerker duidelijk maakt waar de accenten komen te liggen bij de beoordeling, zodat de medewerker daar rekening mee kan houden.

In principe wordt er door de leidinggevende en de medewerker overeenstemming bereikt over de te maken afspraken. Als de leidinggevende en de medewerker het niet eens kunnen worden beslist de leidinggevende. In dat geval kan de medewerker zijn zienswijze vermelden op het formulier. Het formulier wordt binnen twee weken door beide partijen ondertekend. De medewerker krijgt hiervan een kopie en de leidinggevende bewaart het origineel.

4.2 Het voortgangsgesprek

Na het planningsgesprek waarin afspraken worden gemaakt, volgt er het voortgangsgesprek. In dit gesprek kijkt de medewerker samen met de direct leidinggevende terug op de periode na het planningsgesprek met als doel om tussentijds vast te stellen in welke mate de medewerker op schema ligt met het realiseren van de gemaakte afspraken.

Eerder gemaakte resultaat- en competentieafspraken worden besproken en als dat nodig is nader ingevuld, aangevuld of bijgesteld. Er wordt besproken welke nieuwe resultaat- en competentieafspraken gemaakt moeten worden. Vragen die ook aan de orde komen zijn: Lag de lat wel op de juiste hoogte, hoe heeft de medewerker zijn competenties ingezet en wat is er aan verdere ondersteuning nodig.

Als de medewerker op schema ligt hoeft geen motivatie gegeven te worden door de leidinggevende.

Naast het bespreken van de voortgang komen tijdens dit gesprek ook andere onderwerpen aan bod. Zoals persoonlijke werkomstandigheden, waardering van de medewerker voor de ondersteuning van de leidinggevende, werksfeer en werkomstandigheden, balans werk en privé en ziekteverzuim.

Procedure

Het voortgangsgesprek vindt minstens eenmaal per jaar, in het 2^e of 3^e kwartaal plaats. Het gesprek kan gekoppeld worden aan het POP-gesprek. Het gesprek wordt gevoerd door de direct leidinggevende en de medewerker en heeft een tweezijdig karakter. Als daartoe aanleiding/behoefte is, kan er vaker per jaar een voortgangsgesprek plaatsvinden. Zowel de leidinggevende als de medewerker kunnen hiertoe het initiatief nemen.

Minimaal twee weken van te voren wordt het gesprek door de medewerker of de leidinggevende aangekondigd.

Ook is het hierbij van belang dat zowel de leidinggevende als de medewerker zich goed voorbereidt op het gesprek. Beiden leveren een week van te voren gesprekspunten aan. De medewerker is tijdens het gesprek hoofdvantwoordelijke voor de inhoud en de te nemen stappen. De leidinggevende is nu vooral coach.

Bij ongewijzigde afspraken en ongewijzigd functioneren kan de voortgang van de planningsafspraken jaarlijks opnieuw ongewijzigd vastgesteld worden. Er hoeft géén gesprek plaats te vinden als de medewerker hiermee akkoord gaat. Als er geen gesprek plaatsvindt, moet wel het formulier P&O gesprekkencyclus ondertekend en gedateerd te worden.

De voortgang met betrekking tot de afspraken wordt vastgelegd in het formulier P&O gesprekkencyclus.

Ook tussentijdse bevindingen of bijstellingen van afspraken die tijdens een (extra) voortgangsgesprek aan de orde komen, worden hierin (met benoemen van datum) vastgelegd.

In principe wordt er door de leidinggevende en de medewerker overeenstemming bereikt over de te maken afspraken. Als de leidinggevende en de medewerker het niet eens kunnen worden beslist de leidinggevende. In dat geval kan de medewerker zijn zienswijze vermelden op het formulier. Het formulier wordt binnen twee weken door beide partijen ondertekend. De medewerker krijgt hiervan een kopie, de leidinggevende bewaart het origineel.

4.3 Het resultaatgesprek

Het resultaatgesprek vormt het sluitstuk van de gesprekkencyclus en is daarmee onlosmakelijk verbonden met de voorgaande gesprekken. Alleen op basis van de afspraken die daar gemaakt zijn, kan de leidinggevende een oordeel geven over de behaalde resultaten. De inhoud van het resultaatgesprek zou geen verrassing moeten zijn.

De leidinggevende geeft een oordeel over de door de medewerker behaalde resultaten en over de mate waarin de gemaakte competentieafspraken zijn gehaald. De afspraken die in het kader van het POP zijn gemaakt worden niet in de beoordeling meegenomen.

De beoordeling wordt gebaseerd op de wijze waarop de medewerker de gehele beoordelingsperiode ten opzichte van de eisen en afspraken heeft gefunctioneerd. In hoofdstuk 5 wordt nader uitgelegd hoe de beoordeling tot stand komt. In het gesprek wordt de beoordeling door de leidinggevende nader toegelicht aan de medewerker.

Procedure

Het resultaatgesprek vindt minstens eenmaal per jaar in het vierde kwartaal plaats en kan gekoppeld worden aan het planningsgesprek voor het komende jaar. Als daartoe aanleiding is, kan er meer dan eenmaal per jaar een resultaatgesprek plaatsvinden. Zowel de leidinggevende als de medewerker kunnen hiertoe het initiatief nemen. Het resultaatgesprek heeft een eenzijdig karakter. De leidinggevende is verantwoordelijk voor een juiste planning van het resultaatgesprek. Minimaal twee weken van te voren wordt het gesprek bij de medewerker aangekondigd.

Ondanks het eenzijdige karakter is het ook hier van belang dat beide partijen zich goed voorbereiden op het gesprek. Hoe heeft de medewerker de afgelopen beoordelingsperiode gefunctioneerd, wat ging goed en wat ging minder goed? Het is belangrijk hierbij zo concreet mogelijk te zijn.

De concept beoordeling wordt vastgelegd in het formulier P&O gesprekkencyclus. Voordat het resultaatgesprek plaatsvindt, wordt de opgemaakte concept beoordeling door de direct leidinggevende (beoordelaar) met het afdelingshoofd besproken. Het afdelingshoofd die de beoordeling formeel uitbrengt controleert de concept beoordeling op consistentie en kwaliteit en kan zonodig in overleg met de leidinggevende wijzigingen in de concept beoordeling aanbrengen.

Na het resultaatgesprek tekent de medewerker binnen twee weken het formulier voor gezien. Als de medewerker het eens is met de concept beoordeling wordt het formulier ondertekend door het afdelingshoofd.

Als de medewerker het oneens is met de beoordeling kan hij zijn zienswijze aan het formulier toevoegen of deze op andere wijze schriftelijk kenbaar maken. Op basis van de conceptbeoordeling en de zienswijze hoort de naasthogere leidinggevende al dan niet ondersteund door een P&O adviseur beide partijen en komt na heroverweging tot een eindbeoordeling. Dit wordt vastgelegd op het formulier.

De gemeentesecretaris stelt de beoordeling uiteindelijk vast. Nadat iedereen heeft getekend, ontvangt de medewerker een kopie van het formulier. Het originele formulier (met ondertekening) wordt naar team P&O verzonden en daar 5 jaar bewaard in het personeelsdossier.

Bij ongewijzigde afspraken en ongewijzigd functioneren kan bij een beoordeling maximaal 2 keer dezelfde ongewijzigde beoordeling worden vastgesteld. Er hoeft géén gesprek plaats te vinden als de medewerker hiermee akkoord gaat. Als er geen gesprek plaatsvindt, moet wel het formulier P&O gesprekkencyclus ondertekend en gedateerd te worden. Er moet aangegeven worden wat de reden is en dat de oude beoordeling opnieuw wordt vastgesteld.

Een resultaatgesprek moet altijd gevoerd worden bij het nemen van een rechtspositioneel besluit. Voorbeelden zijn het verlengen van een tijdelijke aanstelling en het omzetten van een tijdelijke naar een vaste aanstelling.

Bezwaar en beroep

Met het ondertekenen van het formulier door de gemeentesecretaris is de beoordeling formeel vastgesteld en is het een besluit in de zin van de Algemene Wet Bestuursrecht. Om verschillende redenen is het mogelijk dat de medewerker het niet eens is met de vastgestelde beoordeling. In dat geval is de bezwaar- en beroepsprocedure volgens de Algemene Wet Bestuursrecht (art. 6:5) van kracht. Het bezwaar moet binnen 6 weken na ontvangst van de kopie van de vastgestelde beoordeling schriftelijk en gemotiveerd worden ingediend bij het College van Burgemeester en Wethouders.

Afwezigheid verlof/ziekte

De beoordeling gaat in principe over een tijdvak van 1 kalenderjaar. Als in een beoordelingsperiode niet meer dan 6 maanden arbeid is verricht, kan niet worden vastgesteld of een medewerker voldoet aan de gestelde eisen/gemaakte afspraken. De periode waarover een oordeel wordt uitgesproken wordt als te kort gezien. Met als gevolg dat afspraken over salarisverhoging opgeschort wordt. Het kan hier bijvoorbeeld situaties betreffen waarin sprake is van onbezoldigd/bijzonder verlof en disciplinaire straffen (hoofdstuk 16 CAR-UWO). De opschorting duurt tot het moment dat in totaal 6 maanden of meer arbeid is verricht. Er kan op dat moment een beoordeling worden vastgesteld en op basis daarvan de afspraken over salarisverhoging nagekomen worden. De periodiekdatum van de medewerker blijft ondanks de latere toekenning voor het volgende jaar ongewijzigd.

Voor arbeidsongeschiktheid (ziekte) wordt hierop een uitzondering gemaakt omdat de medewerker hier in de regel geen invloed op kan uitoefenen. Hierbij is het aan de leidinggevende om te bepalen of er een eindoordeel kan plaatsvinden. De grens van 6 maanden wordt hierbij losgelaten. De medewerker ontvangt hiervan schriftelijk bericht.

4.4 POP-gesprek

Een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) is een afspraak tussen een medewerker en leidinggevende over de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker. Het is een hulpmiddel om zicht te krijgen op de ambities, ontwikkelingswensen en de mogelijkheden van een medewerker op langere termijn. Een belangrijk aspect van het POP is dat dit het "hier en nu" overstijgt. Het richt zich op toekomstig functioneren binnen de huidige functie (behoud en ontwikkeling van kennis en vaardigheden) dan wel daarbuiten (groeimogelijkheden binnen of buiten de organisatie).

Het POP kan verder strekken dan de competentieafspraken die in een plannings- of voortgangsgesprek worden gemaakt. Waar bij het voortgangsgesprek de functie en de ontwikkeling daarin centraal staan, vormt bij het POP de medewerker met zijn of haar ontwikkelingswensen en ambities het uitgangspunt. Daarbij kan het gaan om afspraken op de langere termijn (> dan één jaar), die niet specifiek met de huidige functie verband hoeven te houden.

Het opstellen en bespreken van het POP komt aan de orde tijdens het POP-gesprek. Ontwikkelingswensen en mogelijkheden op lange termijn worden besproken en er wordt bekeken in hoeverre deze realiseerbaar zijn gelet op de doelstellingen en mogelijkheden van de organisatie. Het is van belang dat dit goed door de leidinggevende wordt voorbereid. Dit kan door hierover van tevoren overleg te hebben met de betreffende P&O adviseur. Als de verwachtingen overeenstemmen en de mogelijkheden zijn ingeschat, kunnen afspraken worden gemaakt over ontwikkelingsrichtingen, de te behalen leerdoelen en de daarvoor benodigde acties.

De afspraken die gemaakt worden in het POP staan los van de beoordeling. Het is ook geen verplichting om afspraken te maken. Wel wordt iedereen geacht om regelmatig over zijn ontwikkeling op langere termijn na te denken en daar met de leidinggevende een gesprek over te hebben. In de praktijk hoeft dat niet altijd te leiden tot concrete leerdoelen of acties. In het POP-gesprek wordt dan afgesproken en vastgelegd in het POP-formulier dat er op dit moment geen speciale behoefte is tot het maken van ontwikkelingsafspraken.

Procedure

Een gesprek over het POP vindt minstens eenmaal per 3 jaar plaats en kan gekoppeld worden aan het voortgangsgesprek in het tweede of derde kwartaal. Het POP-gesprek vindt plaats op initiatief van de leidinggevende of de medewerker. De leidinggevende en medewerker kunnen voor dit

gesprek ook een aparte afspraak plannen. Vooral bij het voor de eerste keer opstellen van het POP heeft dat laatste de voorkeur. Het is goed om regelmatig over de ontwikkeling van de medewerker te praten. Het POP-gesprek is dan slechts een formele afronding van eerdere gesprekken.

De bevindingen en afspraken uit het POP-gesprek worden vastgelegd op het POP-formulier. Vanuit het oorspronkelijke POP kunnen zaken worden gewijzigd of aangevuld. Het is een groeidocument in tegenstelling tot het jaarlijks opgestelde formulier P&O gesprekkencyclus.

Het formulier wordt binnen twee weken door beide partijen ondertekend. Als de medewerker het eens is met het besluit wordt het formulier ondertekend door het afdelingshoofd. Als de medewerker het oneens is met de beslissing kan hij zijn zienswijze aan het formulier toevoegen of deze op andere wijze schriftelijk kenbaar maken. Op basis van de zienswijze hoort de naasthogere leidinggevende al dan niet ondersteund door een P&O adviseur beide partijen en komt na heroverweging tot een besluit. Dit wordt vastgelegd op het formulier.

Het afdelingshoofd stelt de POP vast. Nadat iedereen heeft getekend, ontvangt de medewerker een kopie van het formulier. Het originele formulier wordt naar team P&O verzonden en daar bewaard in het personeelsdossier.

Bezwaar en beroep

Met het ondertekenen van het POP formulier door het afdelingshoofd zijn de afspraken formeel vastgesteld en is het een besluit in de zin van de Algemene Wet Bestuursrecht. Om verschillende redenen is het mogelijk dat de medewerker het niet eens is met de afspraken. In dat geval is de bezwaar- en beroepsprocedure volgens de Algemene Wet Bestuursrecht (art. 6:5) van kracht. Het bezwaar moet binnen 6 weken na ontvangst van de kopie van vastgestelde POP formulier schriftelijk en gemotiveerd worden ingediend bij het College van Burgemeester en Wethouders.

5 De eindbeoordeling

Het beoordelings-systeem is erop gericht om zowel voor de leidinggevende als voor de medewerker duidelijkheid te scheppen over de manier van beoordelen en een eenduidige relatie met belonen te maken.

1 Hoe komt de eindbeoordeling tot stand?

Bij de beoordeling geeft de leidinggevende een oordeel over het functioneren van de medewerker op basis van de afspraken die gemaakt zijn in het plannings- en voortgangsgesprek. Er gelden vier beoordelingscategorieën, te weten:

- A. *Onvoldoende*, de prestatie voldoet niet aan de eisen, verbetering is noodzakelijk.
- B. *Behoeft verbetering*, de prestatie voldoet niet volledig aan de eisen, verbetering is op een aantal punten gewenst.
- C. *Goed*, de afgesproken prestatie is behaald, de medewerker voldoet aan de eisen.
- D. *Uitstekend*, de prestatie is uitstekend, de medewerker functioneert in opvallende mate boven de eisen.

Voor elke resultaat- of competentieafspraken geeft de leidinggevende 1 waardering, ondersteund door een motivering. Deze motivering moet onderbouwd kunnen worden door concrete feiten. Vooral dit laatste is belangrijk om de waardering kracht bij te zetten.

Wanneer afspraken (nog) niet of niet volledig gehaald zijn moet een medewerker op dat onderdeel A of B beoordeeld worden. Zijn de afspraken (nog) niet gehaald zonder dat de medewerker dit te verwijten valt dan zijn de volgende opties mogelijk:

- betreffende afspraak wordt tussentijds bijgesteld tijdens een voortgangsgesprek
- bij de motivatie wordt aangegeven dat het niet halen van de afspraak niet te verwijten is aan de medewerker
- betreffende afspraak wordt niet meegewogen bij de eindbeoordeling

De beoordelingen per individuele resultaat- of competentieafspraken leiden samen tot de eindbeoordeling. Daarbij worden niet automatisch alle scores per afspraak opgeteld om tot een rekenkundig gemiddelde te komen. Niet alle afspraken wegen immers even zwaar. Het is dus ook van belang dat de leidinggevende vooraf (in het planningsgesprek) aan de medewerker duidelijk maakt waar de accenten komen te liggen en deze vastlegt in het formulier P&O gesprekkencyclus. Bij de eindbeoordeling gaat het om een afgewogen totaalbeeld en vooral om de kwaliteit van de toelichting die daarbij wordt gegeven.

2 Koppeling met beloning

De eindbeoordeling heeft gevolgen voor de beloning. In de notitie Bewust belonen (nog in ontwikkeling) is een overzicht opgenomen van de beloningscomponenten. Hieronder is een voorbeeld weergegeven.

Periodieke verhoging:

Eindbeoordeling A	:	géén recht op een periodiek
Eindbeoordeling B	:	ter beoordeling aan de beoordelaar recht op één periodiek voor zover beschikbaar in de schaal
Eindbeoordeling C	:	recht op één periodiek voor zover beschikbaar in de schaal
Eindbeoordeling D	:	recht op één periodiek voor zover beschikbaar in de schaal

Bij een eindbeoordeling C of D kan de beoordelaar een voorstel doen aan het afdelingshoofd tot het toekennen van een extra beloningscomponent. Het afdelingshoofd legt de voorstellen voor aan de gemeentesecretaris.