

**Werkboek
beoordelingsafhankelijk
beloningssysteem**

CAO Zoetwarenindustrie

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Hoe werkt het systeem?	2
3. Aan de slag	5
• Stap 1: Vaststellen van de hoofdtaken en gezichtspunten	5
• Stap 2: Opstellen beoordeling	6
• Stap 3 Het beoordelingsgesprek	7
4. Het beoordelingsformulier	9
5. Spelregels bij het gebruik van het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem	12
1. Totaaloverzicht van de resultaten van de beoordelingen	12
2. Maximaal aantal negatieve beoordelingen	13
3. Tijdstip beoordelingen	13
4. Voortgangsgesprekken	14
5. Scholingsbeleid	14
6. Beroepsprocedure	14
Bijlage 1 - Beoordelingsformulier t.b.v. medewerkers zonder leidinggevende taken	15
Bijlage 1a - Hulptabel variabele gezichtspunten	24
Bijlage 2 - Beoordelingsformulier t.b.v. medewerkers met leidinggevende taken	29
Bijlage 2a - Hulptabel variabele gezichtspunten (algemeen)	38
Bijlage 2b - Hulptabel variabele gezichtspunten (leiding geven)	43
Bijlage 3 - Formulier beroepsbeoordeling	46

1. Inleiding

De CAO Zoetwarenindustrie bepaalt dat een werknemer die nog niet het maximum van de schaal heeft bereikt, er jaarlijks een periodiek bij krijgt. Dit geldt echter niet als er sprake is van slecht functioneren; in dat geval kan de periodiek worden onthouden. In de CAO is een koppeling aangebracht tussen diensttijd en het toekennen van de periodiek. Om het simpel te zeggen: per dienstjaar een periodiek totdat het maximum van de schaal is bereikt.

Ondernemingen in de CAO Zoetwarenindustrie kunnen er echter ook voor kiezen om gebruik te maken van het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem. Niet langer wordt het toekennen van een periodiek dan gekoppeld diensttijd. De koppeling wordt in dit systeem gelegd naar het functioneren van een medewerker.

Doel van het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem is het met meer nadruk aanbrengen van een relatie tussen functioneren, ontwikkelen en belonen. Het systeem is gericht op de ontwikkeling en het functioneren van werknemers op zodanige wijze dat een positieve uitkomst doorwerkt in de individuele salarisstijging van de betrokken werknemer. Daarnaast geeft het systeem handvatten voor een functie- en loopbaangerichte ontwikkeling van werknemers binnen de zoetwarenindustrie.

In dit werkboek wordt de werking van het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem uitgelegd. Daarnaast wordt aandacht geschonken aan een aantal belangrijke randvoorwaarden:

- welke spelregels moeten worden gevolgd?
- aan welke voorwaarden moet worden voldaan om het systeem te mogen toepassen?

Tot slot worden in dit werkboek tips gegeven die van pas kunnen komen bij de toepassing van het systeem.

2. Hoe werkt het systeem?

In het systeem wordt een onderscheid gemaakt tussen niet-leidinggevende functies en leidinggevende functies.

De medewerkers worden beoordeeld op basis van een aantal criteria. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen criteria die betrekking hebben op de hoofdtaken die moeten worden uitgevoerd en criteria die betrekking hebben op zogenaamde gezichtspunten. Deze laatste worden ook wel competenties genoemd. Hieronder wordt verstaan de combinatie van kennis, vaardigheden en houding die de persoon in staat stellen de verwachte bijdrage te realiseren, waarneembaar in werkgedrag.

Voor zowel niet-leidinggevende functies, als leidinggevende functies geldt dat het functioneren wordt beoordeeld op de hoofdtaken en vijf gezichtspunten (drie vaste en twee variabele gezichtspunten). Daarnaast worden leidinggevende functies beoordeeld op vijf gezichtspunten die speciaal zijn toegesneden op het leidinggeven. Van deze vijf gezichtspunten staan er drie vast en moeten er twee worden gekozen uit een serie van vijf variabele gezichtspunten.

In onderstaand schema zijn de gezichtspunten weergegeven waarop een werknemer wordt beoordeeld. Voor de hoofdtaken geldt dat dit per functie zal verschillen. *Maatwerk dus!* In onderstaand voorbeeld zijn de hoofdtaken opgenomen voor twee functies in een inpakafdeling.

Functie	Hoofdtaken	Vaste gezichtspunten	Variabele gezichtspunten
Niet-leiding-gevend	<ul style="list-style-type: none"> Inpakken van gereed product Bedienen inpakmachine Onderhouden inpakmachine Bijhouden van voorraad inpakmateriaal 	<ul style="list-style-type: none"> Inzet Samenwerking Zelfstandigheid 	<ul style="list-style-type: none"> Kennis toepassen Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid Nauwkeurigheid Organiseren eigen werk Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid Betrouwbaarheid Klantgerichtheid Probleemoplossend vermogen Resultaatgerichtheid
Leiding-gevend	<ul style="list-style-type: none"> Verdelen werk inpakafdeling Toeziën op voortgang Optreden bij verstoringen Uitvoeren personeelsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> Inzet Samenwerking Zelfstandigheid 	<ul style="list-style-type: none"> Kennis toepassen Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid Nauwkeurigheid Organiseren eigen werk Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid Betrouwbaarheid Klantgerichtheid Probleemoplossend vermogen Resultaatgerichtheid
		<ul style="list-style-type: none"> Coachen Organiseren Overtuigingskracht 	<ul style="list-style-type: none"> Controleren Delegeren Luistervaardigheid Motiveren Ontwikkelen medewerkers

Voor wat de gezichtspunten betreft, wordt een onderscheid gemaakt tussen vaste en variabele gezichtspunten. De vaste gezichtspunten gelden voor elke functie. Daarnaast moet uit de lijst van vijf variabele gezichtspunten een keuze worden gemaakt voor twee gezichtspunten die specifiek voor de te beoordelen functie gelden.

De kern van het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem wordt gevormd door het beoordelingsgesprek. Een beoordelingsgesprek is een jaarlijks terugkerend gesprek tussen een werknemer en zijn direct leidinggevende. Hierbij wordt een oordeel gegeven, besproken en vastgesteld met betrekking tot de wijze waarop de werknemer zijn taken uitvoert. Men blikt terug op het afgelopen jaar. Tijdens het gesprek maakt men afspraken over de wijze waarop de werknemer zich verder of beter kan ontwikkelen. Men kan hierbij denken aan de uitvoering van het werk, de werksfeer, de werk-omstandigheden, opleiding en loopbaan.

De gezichtspunten zijn uitgewerkt in schema's. In een schema staat de definitie van het gezichtspunt, de niveaus met daarbij een normering (onvoldoende, norm of uitstekend) en per niveau nog een korte samenvatting in steekwoorden. Onderstaand het schema voor het gezichtspunt *Inzet* (geldt voor alle werknemers).

1. Inzet		
<i>De mate waarin de persoon uit eigen beweging een optimale invulling aan de functie geeft</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Maakt werk vaak niet af. Heeft weinig aandacht voor verbeteringen. Moet vaak worden aangespoord. Bekommert zich nauwelijks om doeleinden. Pakt nooit zaken buiten het eigen werk aan.	Maakt werk af. Werkt efficiënt. Heeft soms aansporing nodig. Is alert op verbeteringen. Realiseert overeengekomen doeleinden. Verricht ook andere dan de eigen taken.	Stopt pas als iets is afgewerkt. Werkt zeer efficiënt. Realiseert constant verbeteringen. Ziet zelf wat er moet worden gedaan. Doet er alles aan om doeleinden te bereiken. Pakt veel aan buiten de eigen taken.
Kenmerken		
Passief	Coöperatief	Zelfsturend
Inefficiënt	Efficiënt	Inventief
Niet flexibel	Flexibel	Initiatiefrijk
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C

Voor elk van de hoofdtaken en de gezichtspunten wordt een score gegeven (A, B of C). De volgende stap bestaat uit het bepalen van de *overall* score voor de hoofdtaken (het gemiddelde van de afzonderlijke scores) en de *overall* score van de gezichtspunten (eveneens het gemiddelde van de afzonderlijke scores).

De laatste stap bestaat eruit dat het gemiddelde wordt bepaald tussen de score van de hoofdtaken en de score van de gezichtspunten. Hierbij geldt dat de score voor de hoofdtaken de doorslag geeft. Een score *B* voor de hoofdtaken en een score *C* voor de gezichtspunten leidt dus tot een eindscore *B*. Volgens een tabel wordt het definitieve eindoordeel vervolgens gekoppeld aan een (mogelijke) salarisverhoging.

Oordeel	Consequentie voor beloning
A	Geen salarisstap Verbeterplan moet worden opgesteld
B	Eén salarisstap
C- werknemer zit niet op maximum	Twee salarisstappen
C- werknemer zit op maximum	Per betalingsperiode (maand of vier weken) een bonus van 2,5% van het functieloon. Bonus komt te vervallen als de beoordeling lager dan C is.

Bij de toepassing van het systeem gelden de volgende spelregels:

- als de werknemer de eerste drie salarisstappen nog moet doorlopen, krijgt hij die automatisch, ongeacht het eindoordeel;
- een werknemer kan nooit meer dan twee jaar achter elkaar een salarisstap worden onthouden;
- indien een werknemer tijdens de beoordelingsperiode langer dan zes maanden arbeidsongeschikt is, vindt er geen beoordeling plaats. Er wordt nooit beoordeeld over de tijd dat iemand arbeidsongeschikt is.

3. Aan de slag

Bij de toepassing van het systeem moet een bepaalde volgorde in acht worden genomen. In deze paragraaf wordt aan de hand van een stappenplan het proces doorlopen.

Stap 1 - Vaststellen van de hoofdtaken en gezichtspunten

Opstellen beoordelingsformulier	
Activiteit	Actie
Op basis van de functiebeschrijving bepaalt de leidinggevende maximaal vier hoofdtaken en noteert deze op het beoordelingsformulier.	leiding
Voor niet-leidinggevende functies worden twee extra gezichtspunten bepaald, naast de generieke gezichtspunten inzet, samenwerking en zelfstandigheid. Deze worden genoteerd op het beoordelingsformulier. De keuze voor de variabele gezichtspunten wordt gemaakt door de leidinggevende.	leiding
Voor leidinggevende functies worden twee extra gezichtspunten bepaald, naast de generieke gezichtspunten coachen, organiseren en overtuigingskracht. Deze worden genoteerd op het beoordelingsformulier. De keuze voor de variabele gezichtspunten wordt gemaakt door de leidinggevende.	leiding
Bespreken van te beoordelen hoofdtaken en gezichtspunten met betrokken medewerker.	leiding en werknemer

Beoordelingsgesprekken vinden eenmaal per jaar plaats in *november of december*.

Voor bedrijven die het systeem reeds toepassen, betekent dit dat het opstellen van het beoordelingsformulier kan samenvallen met het eigenlijke beoordelingsgesprek. Na afronding van het beoordelingsgesprek kan dan worden overgegaan tot het bespreken van het beoordelingsformulier voor het komende jaar.

Voor bedrijven die met het systeem starten, betekent dit dat zij in de maanden november en december aan de slag moeten met het invullen van de beoordelingsformulieren voor het komende jaar. Daarbij geldt dat het door de leidinggevende ingevulde beoordelingsformulier moet worden besproken met de betrokken medewerker. Deze weet dan waar hij op beoordeeld zal worden en kan zich daar dan ook op instellen.

Aandachtpunten bij Stap 1

1. Voortgangsgesprekken

Beoordelingsgesprekken vinden eenmaal per jaar plaats in november of december. Uiteraard is het van groot belang om tussentijds de voortgang van de gemaakte afspraken te toetsen.

Het is daarom noodzakelijk om tussen het moment van het maken van afspraken over de doelstellingen van het komend jaar en de definitieve beoordeling, minimaal één voortgangsgesprek te plannen.

Het voortgangsgesprek is een gestructureerd gesprek tussen een medewerker en diens leidinggevende, met als doel de voortgang van de gemaakte afspraken in het kader van het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem te toetsen en te bezien of aanvullende actie noodzakelijk is.

De planning van het voortgangsgesprek maakt onderdeel uit van afspraken die tijdens het beoordelingsgesprek worden gemaakt in het kader van de te beoordelen hoofdtaken en gezichtspunten voor het komende jaar. Het toepassen van voortgangsgesprekken maakt onderdeel uit van de randvoorwaarden die samenhangen met het gebruik van het systeem (zie Hoofdstuk 4).

Stap 2 - Opstellen beoordeling

Het stappenplan dat de leidinggevende moet volgen bij het opstellen van een beoordeling		
Uitgevoerd	Activiteit	Actie
	Opstellen van beoordeling van hoofdtaken; omcirkel een letter en stel toelichting op	leiding
	Opstellen van beoordeling van gezichtspunten met behulp van de schema's; bepaal welke letter het beste van toepassing is op de vijf gezichtspunten en stel toelichting op	leiding
	Bepaal een totaaloordeel voor de hoofdtaken	leiding
	Bepaal een totaaloordeel voor de gezichtspunten	leiding
	Bepaal een eindoordeel (hoofdtaken wegen zwaarder dan gezichtspunten!)	leiding
	Geef gevolgen voor de beloning aan	leiding
	Leidinggevende stemt opgestelde beoordeling af met zijn eigen leidinggevende	leiding
	Vul eindoordeel in op het beoordelingsformulier	leiding

Het beoordelingsformulier kan eigenlijk geen verrassingen bevatten. Gedurende het jaar hebben er tussen leidinggevende en werknemer voortgangsgesprekken plaatsgevonden (al dan niet formeel vastgelegd). Het is immers weinig waarschijnlijk dat een leidinggevende die ontevreden is over een werknemer, dit niet al in eerder stadium met de betrokken werknemer heeft gedeeld. Aangezien het beoordelingsformulier echter een belangrijke status heeft (de beloning hangt er bijvoorbeeld van af), is het juist zaak extra zorgvuldig te werk te gaan. Het opstellen van de toelichting op de afgegeven scores vraagt daarbij extra aandacht. Deze toelichting vormt immers het handvat voor het beoordelingsgesprek. Voor de toelichting op de gezichtspunten geldt dat de beoordelaar gebruik kan maken van de schema's die zijn opgesteld voor de diverse gezichtspunten. Echter, enkel een kreet is natuurlijk niet voldoende. Voor de medewerker moet wel duidelijk hoe zijn/haar leidinggevende tot een oordeel is gekomen.

De rol van de leidinggevende van de beoordelaar (de leidinggevende van de leidinggevende) is vooral gericht op het bewaken van de uniformiteit in de beoordeling. Als de ene leidinggevende heel veel medewerkers op het niveau A beoordeelt, terwijl een andere leidinggevende juist heel veel medewerkers op niveau C beoordeelt, klopt er iets niet in de normering die beide leidinggevendens hanteren.

Aandachtspunten bij Stap 2

1. Wisseling van functie

Als een werknemer van functie verandert en korter dan zes maanden in die functie werkzaam is, dan vindt de beoordeling plaats over de huidige en de laatste functie.

Is de werknemer langer dan zes maanden in de nieuwe functie werkzaam, dan wordt alleen het functioneren in de nieuwe functie beoordeeld.

2. Wisseling van leidinggevende

Als een leidinggevende van functie verandert en de nieuwe leidinggevende korter dan zes maanden in zijn functie werkzaam is, dan wordt de beoordeling uitgesproken door de naasthogere leidinggevende. Heeft een wisseling van leidinggevende langer dan zes maanden geleden plaatsgevonden, dan spreekt de nieuwe leidinggevende de beoordeling uit.

3. Rol projectleider

Indien een werknemer gedurende een langere periode voor een groot deel van de tijd werkzaam is in een project dat onder leiding staat van een projectleider, dan is de leidinggevende verplicht bij deze projectleider informatie in te winnen. De projectleider is dan *informant*. Deze is niet aanwezig bij het opstellen en doorspreken van de beoordeling; hij is adviseur.

Stap 3 - Het beoordelingsgesprek

De omstandigheden van het beoordelingsgesprek		
Uitgevoerd	Activiteit	Actie
	Planning gesprek in de maand november of december	leiding
	Tijdig plannen van gesprek (circa 3-4 weken van tevoren)	leiding
	Voldoende tijd voor gesprek (minimaal één uur)	leiding
	Rustige ruimte (geen verstoringen, druk verkeer in de gang e.d.)	leiding
	Bij werknemer inventariseren of er onderwerpen zijn die hij wenst te bespreken; werkgever geeft van zijn kant aan welke onderwerpen hij wenst te bespreken	leiding
	Termijn afspreken waarbinnen werknemer gespreksonderwerpen aanlevert	werknemer/ leiding

vervolg beoordelingsgesprek

De inhoud van het beoordelingsgesprek		
Uitgevoerd	Activiteit	Actie
	Doel gesprek uiteenzetten	leiding
	Gespreksverloop aangeven	leiding
	Inzicht geven in oordeel hoofdtaken en toelichten	leiding
	Inzicht geven in oordeel gezichtspunten en toelichten	leiding
	Inzicht geven in eindoordeel en toelichten	leiding
	Inzicht geven in beloningsconsequenties	leiding
	Reacties inventariseren en vervolgens doorlopen	leiding
	Medewerker formulier meegeven en wijzen op mogelijkheid om commentaar te leveren op afgegeven beoordeling (rubriek 'Opmerkingen van de werknemer')	leiding
	Inbrengen van punten ter bespreking van werknemer	leiding/werknemer
	Inbrengen van punten ter bespreking van leidinggevende	leiding/werknemer
	Vastleggen van afspraken naar aanleiding van besproken onderwerpen	leiding en werknemer
	Vastleggen te beoordelen hoofdtaken en gezichtspunten voor het volgend jaar	leiding

Het is al een keer opgemerkt, maar het beoordelingsgesprek mag eigenlijk geen verrassingen opleveren. Het voortgangsgesprek speelt hierbij een belangrijke rol. Plan meteen bij het vaststellen van de beoordelingscriteria (stap 1) een aantal voortgangsgesprekken voor het komende jaar. Als er dingen niet goed gaan, is er nog ruimte om bij te sturen.

4. Het beoordelingsformulier

Beoordelen en het voeren van een beoordelingsgesprek vraagt een grote mate van zorgvuldigheid. Tegelijkertijd is het niet iets wat je dagelijks doet. Om leidinggevenden (beoordelaars) en medewerkers hiermee te helpen, is een tweetal beoordelingsformulieren ontwikkeld: één geschikt voor medewerkers die geen leidinggeven en één voor medewerkers die wel leidinggeven. Beide formulieren zijn opgenomen in Bijlagen 1 en 2.

In het navolgende schema worden de onderdelen toegelicht die op de beide beoordelingsformulieren aan de orde komen.

Gegevens van de werknemer	Controleer altijd deze gegevens
Oordelen van de vervulling van de hoofdtaken	De leidinggevende geeft allereerst een oordeel over de vervulling van de hoofdtaken door het omcirkelen van de betreffende letter en het geven van een toelichting daarop.
Oordelen over gezichtspunten	Bij het beoordelingsformulier hoort een bijlage, waarin de gezichtspunten in schema's verder zijn uitgewerkt. Vijf gezichtspunten (en vijf extra voor leidinggevenden) worden beoordeeld en op het formulier genoteerd. De gezichtspunten moeten belangrijk zijn voor een goede functievervulling. Soms zullen bepaalde woorden in één hokje wel en andere minder van toepassing zijn. Het gaat om het hokje waar het oordeel naar de mening van de leidinggevende het meest dichtbij ligt. De aanpak bij de beoordeling van leidinggevenden is hetzelfde.
Samenvatting beoordeling en consequenties	Voordat de leidinggevende het eindoordeel bepaalt, geeft hij eerst een totaaloordeel per categorie (hoofdtaken en gezichtspunten). Het eindoordeel is geen statistisch gemiddelde, maar een totaalindruk dat goed onderbouwd moet kunnen worden. Daarbij weegt de vervulling van de hoofdtaken het zwaarst. Na het aankruisen van het eindoordeel geeft de leidinggevende ook de gevolgen voor de beloning aan. Voordat de leidinggevende het beoordelingsgesprek met de werknemer voert, spreekt hij de beoordeling met zijn leidinggevende door.
Invloeden op de functievervulling	Natuurlijk kunnen er omstandigheden zijn die het de werknemer niet gemakkelijk hebben gemaakt. Die kunnen in de privésfeer liggen, maar ook te maken hebben met werkomstandigheden. Daarom is er in het formulier ruimte vrij gelaten om die omstandigheden te vermelden.
Opmerkingen van de werknemer	In deze ruimte heeft de werknemer de gelegenheid zijn visie te geven op de uitgesproken oordelen. Die mening hoeft hij niet meteen tijdens het gesprek te verwoorden. Dat mag tot een week na het gesprek. Invulling van deze ruimte is niet verplicht. Het is niet de bedoeling om vervolgens gelijk te krijgen. Het gaat erom naar elkaar te luisteren.

<p>Vershil van mening</p>	<p>Het kan voorkomen dat werknemer en leidinggevende van mening verschillen over de beoordeling of de te maken afspraken. Het is dan verstandig om het probleem te laten rusten en een week later nog eens te bespreken. Goed nadenken over de verschillen en enige ‘afkoeling’ verrichten vaak wonderen.</p> <p>Als het meningsverschil niet is opgelost kan de werknemer vóór 1 februari beroep aantekenen bij de interne beroepscommissie. Indien er geen interne beroepscommissie aanwezig is of de werknemer niet weet dat die in zijn onderneming bestaat, wordt het beroep vóór 1 februari voorgelegd aan de (externe) Beroepscommissie van de CAO Zoetwarenindustrie. In Hoofdstuk 4 wordt op de beroepsprocedure teruggekomen.</p>
<p>Gespreksonderwerpen en de behandeling ervan</p>	<p>Werknemer en leidinggevende kunnen agendapunten inbrengen waarover ze graag met elkaar willen praten. Het is verstandig die één à twee weken vóór het gesprek uit te wisselen, zodat men vooraf kan nadenken over de punten van de ander. In het formulier zijn voorbeeld-onderwerpen opgenomen. De toekomst en opleiding zijn daarbij erg belangrijk. Het is aan te bevelen te beginnen met de bespreking van de agendapunten van de werknemer. Maak meteen afspraken en leg die schriftelijk vast. Na de afgesproken periode kijken beiden wat er van de afspraken terecht is gekomen.</p>
<p>Afspraken</p>	<p>Beoordelen is onder meer bedoeld om afspraken te maken over verbeteringen in de wijze van functioneren, over taken, over de agenda-punten, etc. Leg die afspraken achterin het formulier vast. Werk altijd met wie doet wat en wanneer is het gereed (WWW). De data waarop de afspraken gereed dienen te zijn, kunnen het best in agenda’s worden genoteerd. Dat helpt bij het tijdig gereedkomen ervan. Bij een eindoordeel A is het verplicht een verbeterplan te maken, waarbij afspraken worden gemaakt over opleiding, training, coaching en de wijze waarop men tussentijds de voortgang bespreekt.</p>
<p>Te beoordelen hoofdtaken en gezichtspunten voor het volgend jaar</p>	<p>Door het invullen van de hoofdtaken en gezichtspunten waarop de leidinggevende volgend jaar beoordeelt, is vooraf duidelijk waar de werknemer zich op dient te richten. Als er in de loop van het jaar wijzigingen optreden, deelt de leidinggevende dat tussentijds aan de werknemer mee. Als de functie in het komend jaar niet verandert, kunnen de hoofdtaken en gezichtspunten in principe ongewijzigd blijven.</p>
<p>Ruimte voor nadere toelichting</p>	<p>Indien er behoefte bestaat aan nadere toelichting, dan kan dat op deze pagina.</p>
<p>Handtekeningen</p>	<p>De werknemer tekent op deze pagina ‘voor gezien’, waarmee duidelijk is dat de beoordeling met hem is doorgenomen. Dit kan tot een week na het gesprek. De leidinggevende tekent ‘voor opmaak’ en stuurt het formulier door naar zijn eigen leidinggevende. Deze tekent ook ‘voor gezien’.</p>

De volgende twee aandachtpunten horen niet meer tot de eigenlijke beoordeling of beoordelingsgesprek. Het is echter wel van belang dat er goed nota van wordt genomen.

Verdere procedure en archivering

Nadat het formulier klaar is, maken de gesprekspartners een kopie voor zichzelf. Daarna gaat het origineel ter inzage naar de naasthogere leidinggevende. Hij tekent het formulier op de laatste pagina 'voor gezien' en draagt er zorg voor dat het in het personeelsdossier van de werknemer terecht komt.

Inzagerecht en bewaartermijn

Degenen die inzage in de beoordeling hebben, zijn de werknemer, zijn leidinggevende, de leidinggevende van de leidinggevende, de directie en de medewerker(s) van personeelszaken. Na instemming van betrokkenen kunnen ook anderen inzage krijgen. De formulieren worden maximaal vijf jaar in het personeelsdossier bewaard.

5. Spelregels bij het gebruik van het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem

De CAO Zoetwarenindustrie geeft aan bedrijven de keuze om het systeem van beoordelingsafhankelijke belonen toe te passen. Als een bedrijf ervoor kiest om het systeem niet toe te passen, moeten de bepalingen in de CAO worden gevolgd die gelden voor het toekennen van een periodiek.

Als een bedrijf er echter voor kiest om het systeem toe te gaan passen, geldt wel een aantal randvoorwaarden. Deze zijn door CAO-partijen ontwikkeld om ervoor te zorgen dat het systeem zorgvuldig wordt toegepast. De CAO-partijen hechten groot belang aan het verder ontwikkelen van de kennis en vaardigheden van de werknemers in de sector. Het ontwikkelde systeem kan daaraan een goede bijdrage leveren, maar het is dan wel noodzakelijk dat het zorgvuldig wordt toegepast. Gebeurt dat niet, dan kan het leiden tot onrust of verstoorde verhoudingen.

Wat zijn de randvoorwaarden?

1. Totaaloverzicht van de resultaten van de beoordelingen

- Een onderneming die het nieuwe beoordelingsafhankelijke beloningssysteem gaat toepassen, dient jaarlijks - vóór 1 maart - aan de (externe) Beroepscommissie van de CAO Zoetwarenindustrie een totaaloverzicht te verschaffen van de beoordelingsresultaten van de werknemers.
- Bedrijven die reeds werken met een door de ondernemingsraad goedgekeurd beoordelings-systeem, mogen dit handhaven, mits het voldoet aan de criteria en randvoorwaarden van het branchemodel en het opnieuw is goedgekeurd door de ondernemingsraad.
- Ondernemingen die een beoordelingsafhankelijk beloningssysteem voor het gehele personeel (CAO en boven CAO) hanteren, zullen het totaaloverzicht voor het gehele personeel verstrekken. Ondernemingen die een afwijkend beoordelingssysteem hanteren voor werknemers die niet onder de werkingssfeer van de CAO vallen (boven CAO-personeel), hoeven het totaaloverzicht van de beoordelingen uitsluitend te verstrekken voor het CAO-personeel.
- Ondernemingen die vóór de invoering van het nieuwe systeem afwijkende beloningssystemen hanteerden, kunnen dit afwijkende systeem blijven hanteren. Indien één van deze ondernemingen het nieuwe beoordelingsafhankelijke beloningssysteem wil gaan toepassen, zal hierover eerst overleg dienen te voeren met de vakverenigingen. Bij toepassing van het systeem zullen eveneens de totaaloverzichten aan de externe beroepscommissie dienen te worden verstrekt.
- Het totaaloverzicht dient tenminste de volgende gegevens te bevatten:
 - totaal aantal werknemers;
 - totaal aantal beoordelingen;
 - resultaat van de beoordelingen.

- Indien het jaarlijks totaaloverzicht niet of niet tijdig wordt verschaft, zijn de gevolgen van de beoordelingen nietig, met als gevolg dat geen negatieve financiële gevolgen aan de beoordeling kunnen worden verbonden. De automatische salarisstap dient in dit geval alsnog te worden gegeven.
- Mocht uit het jaarlijkse overzicht blijken dat slechts een minderheid van het personeel is beoordeeld, dan zijn de gevolgen van de beoordeling tevens nietig.
- Indien uit het jaarlijkse overzicht blijkt dat slechts een klein gedeelte van het personeel niet is beoordeeld, dan dient de externe beroepscommissie om een nadere verklaring te vragen. De commissie heeft de mogelijkheid om vervolgens maatregelen te nemen, die in de lijn van bovenstaande liggen.
- Mocht uit het jaarlijkse overzicht blijken dat in een onderneming in grote mate negatieve beoordelingen zijn gegeven, dan is een onderneming verplicht om gemotiveerd aan de externe beroepscommissie aan te geven wat hiervan de oorzaak is. Tevens dient aan de commissie een verbeterplan te worden verstrekt.
Zolang de onderneming niet aan deze randvoorwaarden voldoet, worden de gevolgen van de beoordeling opgeschort of wordt het niet toekennen van de salarisstap uitgesteld.

Onder 'in grote mate' wordt verstaan:

Aantal werknemers in de onderneming	Aantal onvoldoende beoordelingen
< 20	2 of meer
20-50	10%
50-100	9%
100-500	8%
500 of meer	7%

2. Maximaal aantal negatieve beoordelingen

Ongeacht de beoordelingsresultaten kan een werknemer nooit in drie achtereenvolgende jaren worden geconfronteerd met het niet toekennen van een salarisstap. Een werknemer die onvoldoende functioneert, kan maximaal tweemaal achter elkaar een negatieve beoordeling krijgen. Bij de eerste slechte beoordeling wordt een verbeterplan opgesteld.

3. Tijdstip beoordelingen

De jaarlijkse beoordeling van de werknemers dient vóór 1 januari plaats te vinden. De beoordeling wordt schriftelijk vastgelegd en de werknemer ontvangt hiervan een afschrift. Bij een negatieve beoordeling wordt in overleg met de werknemer een verbeterplan opgesteld, waarin concrete afspraken staan benoemd, eventueel aangevuld met afspraken over scholing, begeleiding en coaching.

4. Voortgangsgesprekken

- Beoordelingsgesprekken vinden eenmaal per jaar plaats in november of december. Uiteraard is het noodzakelijk tussentijds de voortgang van de gemaakte afspraken te toetsen. Het is daarom noodzakelijk om tussen het moment van het maken van afspraken over de doelstellingen van het komend jaar en de definitieve beoordeling, minimaal één voortgangsgesprek te plannen. Het voortgangsgesprek is een gestructureerd gesprek tussen een medewerker en diens leidinggevende, met als doel de voortgang van de gemaakte afspraken in het kader van het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem te toetsen en te bezien of aanvullende actie noodzakelijk is.
- De planning van het voortgangsgesprek maakt onderdeel uit van afspraken die tijdens het beoordelingsgesprek worden gemaakt in het kader van de te beoordelen hoofdtaken en gezichtspunten voor het komende jaar.

5. Scholingsbeleid

Een onderneming die het beoordelingsafhankelijk beloningssysteem gaat toepassen, dient inzicht te geven in het opgestelde scholingsplan (artikel 46 van de CAO).

6. Beroepsprocedure

- *Interne beroepsprocedure*
Indien een werknemer het niet eens is met zijn beoordeling, kan hij vóór 1 februari beroep aantekenen bij een paritair samengestelde, interne beroepscommissie. De interne beroepscommissie zal vóór 1 maart uitspraak doen. De beslissing van de paritair samengestelde beroepscommissie is bindend. Bij staking van de stemmen wordt het beroep vóór 1 april voorgelegd aan de externe beroepscommissie.
De interne beroepscommissie is samengesteld uit twee werknemersvertegenwoordigers en twee werkgeversvertegenwoordigers. De werknemer die in beroep gaat, mag zelf één van de werknemersvertegenwoordigers aanwijzen. Indien de werknemer geen gebruik maakt van deze benoemingsmogelijkheid, wijst de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging iemand aan.
- *Externe beroepsprocedure*
Indien er geen interne beroepscommissie is ingesteld, kan de werknemer vóór 1 februari rechtstreeks beroep aantekenen bij de (externe) Beroepscommissie van de CAO Zoetwarenindustrie, Postbus 161, 2280 AD Rijswijk (070-3554700). Deze zal beoordelen of de procedure juist doorlopen is. De commissie doet uitspraak vóór 1 april.
- Voor het instellen van beroep is een standaardformulier ontwikkeld. Dit formulier en een korte toelichting is opgenomen in Bijlage 3.

**Beoordelingsformulier
niet-leidinggevende functie**

Naam medewerker	
Afdeling	
Functie	
Beoordelingsperiode	
Datum gesprek	
Naam leidinggevende	
Naam naasthogere leiding- gevende	

1. Beoordeling functioneren op hoofdtaken

Hieronder vermeldt de leidinggevende de belangrijkste taken van de medewerker. Deze komen voort uit de geldende functiebeschrijving en zijn aan het begin van het jaar aan de medewerker meegedeeld. Vóór het gesprek bepaalt de leidinggevende zijn oordeel over de vervulling ervan en geeft een toelichting op het oordeel.

Hoofdtaken	A/B/C	Toelichting

2. Beoordeling van gezichtspunten

De eerste drie gezichtspunten gelden voor iedereen in het bedrijf. De daarop volgende twee zijn door de leidinggevende aan de medewerker bekend gemaakt vóór aanvang van de beoordelingsperiode.

Geef per gezichtspunt een oordeel.

A : Onvoldoende B : Norm C : Uitstekend

1. Inzet		
<i>De mate waarin de persoon uit eigen beweging een optimale invulling aan de functie geeft</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Maakt werk vaak niet af. Heeft weinig aandacht voor verbeteringen. Moet vaak worden aangespoord. Bekommert zich nauwelijks om doeleinden. Pakt nooit zaken buiten het eigen werk aan.	Maakt werk af. Werkt efficiënt. Heeft soms aansporing nodig. Is alert op verbeteringen. Realiseert overeengekomen doeleinden. Verricht ook andere dan de eigen taken.	Stopt pas als iets is afgewerkt. Werkt zeer efficiënt. Realiseert constant verbeteringen. Ziet zelf wat er moet worden gedaan. Doet er alles aan om doeleinden te bereiken. Pakt veel aan buiten de eigen taken.
Kenmerken		
Passief	Coöperatief	Zelfsturend
Inefficiënt	Efficiënt	Inventief
Niet flexibel	Flexibel	Initiatiefrijk
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Opmerkingen</i>		

2. Samenwerken

De mate, waarin de persoon in staat is om als volwaardig groepslid te functioneren en effectieve bijdragen te leveren aan gestelde doelen, ook als het persoonlijk belang (in)direct in het geding is

Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Heeft geen waardering voor de inbreng en kennis van anderen. Eigen belangen gaan altijd voor. Is negatief over collega's. Informeert anderen nooit. Staat niet open voor de inbreng van anderen. Is halsstarrig. Praat conflicten niet uit.	Waardeert kennis en inbreng van anderen. Praat meestal positief over groepsleden en deelt informatie. Staat open voor ideeën en ervaringen van anderen, maar houdt soms ook vast aan eigen mening. Praat conflicten meestal uit.	Heeft grote waardering voor kennis en inbreng van anderen. Offert het eigen belang op indien nodig. Is uiterst positief over groepsleden. Deelt alle informatie. Vraagt naar ideeën en ervaringen. Durft eigen standpunt los te laten. Praat conflicten meteen uit.
Kenmerken		
Zelfzuchtig (vanuit eigen belang)	Egocentrisch (vanuit eigen visie en gemeenschappelijk belang)	Onbaatzuchtig (vanuit belangen van anderen)
Tegenwerkend	Coöperatief	Inspirerend
Tegenhoudend	Opbouwend	Stimulerend
Halsstarrig	Meedenkend	Coachend
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Opmerkingen		

3. Zelfstandigheid

De mate, waarin de persoon doelen plant en werkzaamheden organiseert, zodat deze doelen worden gehaald zonder bijsturing en controle van derden

Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Schuift beslissingen voor zich uit. Redt het niet in moeilijke situaties. Heeft constant bijsturing nodig. Zoekt voortdurend hulp. Organiseert eigen werk slecht.	Schuift beslissingen niet voor zich uit. Redt zich meestal ook in minder makkelijk situaties. Heeft soms bijsturing nodig. Weet wanneer hulp moet worden ingeroepen. Organiseert eigen werk goed.	Vat de koe bij de hoorns. Redt zich ook in extreem moeilijke situaties. Behoeft nooit bijsturing. Neemt zelf beslissingen. Weet wanneer anderen moeten worden geraadpleegd. Organiseert eigen werk perfect.
Kenmerken		
Besluiteloos	Besluitvaardig	Daadkrachtig/kordaat
Chaotisch	Ordelijk	Organisatietalent
Sturing/begeleiding nodig	Zelfredzaam	Stressbestendig
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Opmerkingen		

Kies tenslotte uit de hulptabel nog twee gezichtspunten. Zie hiervoor bijlage 1a (pagina 26).

4.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Opmerkingen</i>		

5.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Opmerkingen</i>		

3. Samenvatting beoordeling

Taken	1	2	3	4	5	Eindoordeel
Score						

Gezichtspunt	1	2	3	4	5	Eindoordeel
Score						

Het eindoordeel wordt verkregen door een gemiddelde te nemen van de scores. Het oordeel over de hoofdtaken weegt het zwaarst.

Consequenties

A : Geen salarisstap en het opstellen van een verbeterplan

B : Eén salarisstap

C : Twee salarisstappen of een bonus

4. Invloeden op de functievervulling

Hieronder kan worden aangegeven welke persoonlijke of werkomstandigheden de functievervulling hebben beïnvloed.

Korte toelichting

Bij werkomstandigheden valt te denken aan:

- Reorganisatie, fusie en uitbreiding
- Verandering van functie(-inhoud)
- Verandering van leidinggevende of directe collega's
- Ziekte van de werknemer of collega's
- Toename/afname werkdruk

Persoonlijke omstandigheden:

- Ziekte van de werknemer of familie
- Verhuizing
- Verandering van de gezinssamenstelling
- Familieomstandigheden

5. Opmerkingen van de medewerker

--

6. Beroepsprocedure

Indien de medewerker en de leidinggevende van mening verschillen over de oordelen of de wijze waarop het systeem is toegepast, kan de medewerker in beroep gaan vóór 1 februari (zie ook de tekst in de handleiding). Hiervoor is een apart formulier verkrijgbaar bij de leidinggevende of bij personeelszaken. Voorbeelden waarover het meningsverschil kan gaan, zijn: hoogte beoordeling, inhoud hoofdtaken, te late duidelijkheid over hoofdtaken of gezichtspunten, geen ruimte voor inbreng gesprekspunten, etc.

7. Gespreksonderwerpen

Het is verstandig de onderwerpen vóór het gesprek met elkaar uit te wisselen. Geef in het schema aan welke onderwerpen de medewerker en de leidinggevende graag besproken zien.

Medewerker	Leidinggevende	Mogelijke onderwerpen
		<ul style="list-style-type: none">• Toekomstmogelijkheden (loopbaan)• Opleiding, training en coaching• Belangstellingsgebieden• Taakverandering• Plezier in het werk• Vervanging• Verbetering werkomstandigheden• Relatie leidinggevende/-medewerker• Verwachtingen t.o.v. leidinggevende•

8. Afsprakenlijst

Noteer alle afspraken die met elkaar worden gemaakt naar aanleiding van de in dit formulier besproken onderwerpen. Zorg dat ze **specifiek, meetbaar** en **realistisch** zijn.

Wat? (inhoud van de afspraak)	Wanneer gereed?	Door wie?

Te beoordelen hoofdtaken en gezichtspunten voor het volgend jaar

Hoofdtaken	Gezichtspunten
1	1 Inzet
2	2 Samenwerken
3	3 Zelfstandigheid
4	4
5	5

De medewerker wordt op vijf algemene gezichtspunten beoordeeld. Daarvan staan er drie vast (inzet, samenwerking en zelfstandigheid). Voor de keuze van de overige twee moet een selectie worden gemaakt uit de gezichtspunten, opgenomen in Bijlage 1a.

Ruimte voor nadere toelichting

--

Handtekeningen

Voor gezien medewerker:	Voor opmaak leidinggevende:	Voor gezien naasthogere leidinggevende:
Datum:	Datum:	Datum:

De medewerker ontvangt een kopie van dit formulier!!

Bijlage 1a - Hulptabel variabele gezichtspunten

Kennis toepassen <i>De mate, waarin de persoon er blijkt van geeft voldoende deskundigheid te bezitten om taken te vervullen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Heeft zelfs bij routinetaken frequent begeleiding nodig. Volgt ontwikkelingen niet. Kan nieuwe taken niet aan. Heeft vakinhoudelijk veel steun nodig. Heeft te weinig kennis.	Heeft voldoende kennis voor het verrichten van alle taken. Heeft ook voldoende kennis om nieuwe taken op te pakken. Houdt zich vakinhoudelijk op de hoogte. Pakt af en toe een nieuwe taak op.	Beheerst alle benodigde kennis door en door. Pakt nieuwe taken meteen succesvol op. Is goed op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen in het vak. Wordt gezien als vraagbaak.
Kenmerken		
Onderontwikkeld	Ontwikkeld	Vraagbaak
Volgt ontwikkelingen niet	Op de hoogte	Beheerst kennis
Inhoudelijke begeleiding nodig bij routinetaken	Inhoudelijke begeleiding nodig bij nieuwe taken	Begeleidend

Mondelinge uitdrukingsvaardigheid <i>De mate, waarin de persoon gedachten vlot en helder verwoordt, waarbij stijl en niveau worden afgestemd op de doelgroep</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Structureert slecht. Dwaalt af. Heeft een beperkte woordkeus. Heeft veel woorden nodig. Past taalgebruik onvoldoende aan het gehoor aan. Denkt vooraf niet na over de boodschap. Is niet effectief in het overbrengen van informatie.	Houdt zich meestal aan een structuur. Heeft een goede woordkeus. Is beknopt. Taalgebruik sluit aan bij het gehoor. Denkt vooraf na over de kern van de boodschap. Is meestal effectief in het overbrengen van informatie.	Hanteert een heldere structuur. Heeft een uitstekende en gevarieerde woordkeus. Is zeer <i>to the point</i> . Past zich uitstekend aan het gehoor aan. Spreekt bedachtzaam. Is zeer effectief in het overbrengen van informatie.
Kenmerken		
Beperkte woordenschat	Goede woordkeus	Uitstekende woordkeus
Veel woorden nodig	Beknopt	To the point
Onsamenhangend	Samenhangend	Helder/bedachtzaam
Ineffectief	Doeltreffend	Initiërend

Nauwkeurigheid <i>De mate, waarin de persoon werk aflevert zonder fouten die veroorzaakt zijn door onnauwkeurigheid</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Werkt chaotisch. Is slordig. Maakt veel fouten. Controleert eigen werk niet of nauwelijks.	Werkt zorgvuldig. Aantal fouten is gering. Controleert eigen werk goed.	Werkt uiterst nauwkeurig en foutloos. Controleert eigen werk grondig en systematisch.
Kenmerken		
Chaotisch	Zorgvuldig	Nauwgezet
Veel fouten	Weinig fouten	Feilloos
Geen controle	Goede controle	Grondige systematische controle

Organiseren eigen werk <i>De mate, waarin de persoon efficiënt middelen aanwendt om doeleinden tijdig te halen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Werkt onsystematisch. Doelen worden nooit op tijd gehaald. Gebruikt middelen op een inefficiënte manier. Is altijd alles kwijt. Speelt te laat in op veranderingen. Is vaak te laat.	Werkt systematisch. Bereikt doorgaans tijdig doelen. Gebruikt middelen efficiënt. Vindt zaken snel terug. Speelt meestal tijdig in op veranderingen. Heeft werk meestal op tijd klaar.	Werkt uiterst systematisch. Doelen worden altijd ruim op tijd gehaald. Gebruikt middelen op zeer efficiënte wijze. Weet alles meteen te vinden. Speelt vroegtijdig in op veranderingen. Werk is vaak te vroeg klaar.
Kenmerken		
Chaotisch	Goed georganiseerd	Uiterst systematisch
Inefficiënt	Efficiënt	Inventief
Overschrijdt deadlines	Haalt deadlines	Tijd over

Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid		
<i>De mate, waarin de persoon erin slaagt gedachten op papier te zetten op een voor de doelgroep begrijpelijke en overtuigende wijze</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Schrijft zonder structuur. Maakt veel stijl- en spellingfouten. Heeft een zeer beperkte woordenschat. Gebruikt onbegrijpelijke zinsconstructies. Is onduidelijk. Past taal niet aan de lezer aan.	Schrijft met structuur. Maakt weinig stijl- en spellingfouten. Heeft een goede woordenschat. Hanteert een duidelijke en leesbare stijl. Past taalgebruik aan de doelgroep aan.	Schrijft zeer gestructureerd. Maakt geen stijl- of spellingfouten. Heeft een zeer brede woordenschat. Schrijft in een prettige leesbare stijl. Past taalgebruik feilloos aan de doelgroep aan.
Kenmerken		
Beperkte woordenschat	Goede woordkeus	Gevarieerde woordkeus
Onduidelijk	Leesbaar	Gestructureerd
Onsamenhangend	Samenhangend	Helder/duidelijk
Veel fouten	Weinig fouten	Foutloos

Betrouwbaarheid		
<i>Is oprecht en komt afspraken na</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Komt regelmatig afspraken niet na. Is niet altijd eerlijk en te vertrouwen. Gaat onzorgvuldig om met vertrouwelijke informatie. Behoeft voortdurende controle.	Kunnen anderen van op aan. Afspraken worden nagekomen. Geeft juiste en volledige informatie. Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie.	Komt afspraken altijd na. Kunnen anderen blind op vertrouwen. Gaat uiterst zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie. Heeft open houding t.o.v. de werkomgeving.
Kenmerken		
Niet betrouwbaar	Betrouwbaar	Betrouwbaar
Indiscreet	Discreet	Discreet
Veel toezicht nodig	Standvastig	Stimuleert cultuur van vertrouwen

Probleemoplossend vermogen <i>Het vermogen om zelfstandig problemen te analyseren en (alternatieve) oplossingen te bedenken en uit te voeren</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Raakt in problemen verstrikt. Schuift problemen voor zich uit. Komt zelden met een goede oplossing. Heeft ander nodig bij het vinden van een oplossing.	Is in staat problemen zelf snel en vaardig op te lossen.	Staat bekend als probleemoplosser. Kan feilloos problemen analyseren en oplossen.
Kenmerken		
Niet oplossingsgericht	Probleem krijgt oplossing	Troubleshooter
Afhankelijk		

Klantgerichtheid <i>Vermogen om inspanningen op de behoefte en wensen van de klant af te stemmen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Heeft weinig inlevingsvermogen in de klant. Weet niet aan te sluiten bij de wensen van de klant. Handelt klachten van de klant vaak slecht af. Klanten raken ontevreden.	Voelt de klant goed aan. Weet een goede relatie op te bouwen. Presenteert zich goed. Levert de gevraagde diensten. Handelt klachten zorgvuldig af.	Levert optimale prestaties in de ogen van de klant. Weet klanten blijvend aan zich te binden. Weet nieuwe opdrachten uit klanten te halen.
Kenmerken		
Geen inlevingsvermogen	Afstemming eigen gedrag en klant	Door klanten expliciet gevraagd
Geen klik met klant	Klik klant	

Resultaatgerichtheid <i>Tijdens werkzaamheden het resultaat in ogenschouw houden en daar naar handelen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Werkt niet doelgericht. Begint vaak in het wilde weg. Raakt snel de weg kwijt. Presteert slecht. Kan het proces moeilijk reconstrueren.	Houdt doel voor ogen. Stemt inzet van mensen en middelen op doel af. Laat zich niet snel afleiden door bijzaken. Kan het proces duidelijk reconstrueren. Toetst (deel)resultaten.	Is slagvaardig. Weet de juiste prioriteiten te stellen. Stimuleert anderen resultaatgericht te denken. Plaatst behaalde resultaten in perspectief van de organisatie.
Kenmerken		
Geen lijn in werkzaamheden	Gestructureerde werkwijze	Gestructureerde werkwijze met oog voor efficiëntie
Geen doelfocus	Doelfocus in eigen werkomgeving	Doelfocus in organisatieverband

**Beoordelingsformulier
leidinggevende functies**

Naam medewerker	
Afdeling	
Functie	
Beoordelingsperiode	
Datum gesprek	
Naam leidinggevende	
Naam naasthogere leiding- gevende	

1. Beoordeling functioneren op hoofdtaken

Hieronder vermeldt de leidinggevende de belangrijkste taken van de medewerker. Deze komen voort uit de geldende functiebeschrijving en zijn aan het begin van het jaar aan de medewerker meegedeeld. Vóór het gesprek bepaalt de leidinggevende zijn oordeel over de vervulling ervan en geeft een toelichting op het oordeel.

- A : Op veel punten verbetering nodig
- B : Op slechts enkele punten verbetering nodig
- C : Geen verbetering nodig

Hoofdtaken	A/B/C	Toelichting

2. Beoordeling van gezichtspunten voor de functie

De eerste drie gezichtspunten gelden voor iedereen in het bedrijf. De daarop volgende twee zijn door de leidinggevende aan de medewerker bekend gemaakt vóór aanvang van de beoordelingsperiode.

Geef per gezichtspunt een oordeel.

A : Onvoldoende B : Norm C : Uitstekend

1. Inzet		
<i>De mate waarin de persoon uit eigen beweging een optimale invulling aan de functie geeft</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Maakt werk vaak niet af. Heeft weinig aandacht voor verbeteringen. Moet vaak worden aangespoord. Bekommert zich nauwelijks om doeleinden. Pakt nooit zaken buiten het eigen werk aan.	Maakt werk af. Werkt efficiënt. Heeft soms aansporing nodig. Is alert op verbeteringen. Realiseert overeengekomen doeleinden. Verricht ook andere dan de eigen taken.	Stopt pas als iets is afgewerkt. Werkt zeer efficiënt. Realiseert constant verbeteringen. Ziet zelf wat er moet worden gedaan. Doet er alles aan om doeleinden te bereiken. Pakt veel aan buiten de eigen taken.
Kenmerken		
Passief	Coöperatief	Zelfsturend
Inefficiënt	Efficiënt	Inventief
Niet flexibel	Flexibel	Initiatiefrijk
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Opmerkingen</i>		

2. Samenwerken

De mate, waarin de persoon in staat is om als volwaardig groepslid te functioneren en effectieve bijdragen te leveren aan gestelde doelen, ook als het persoonlijk belang (in)direct in het geding is

Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Heeft geen waardering voor de inbreng en kennis van anderen. Eigen belangen gaan altijd voor. Is negatief over collega's. Informeert anderen nooit. Staat niet open voor de inbreng van anderen. Is halsstarrig. Praat conflicten niet uit.	Waardeert kennis en inbreng van anderen. Praat meestal positief over groepsleden en deelt informatie. Staat open voor ideeën en ervaringen van anderen, maar houdt soms ook vast aan eigen mening. Praat conflicten meestal uit.	Heeft grote waardering voor kennis en inbreng van anderen. Offert het eigen belang op indien nodig. Is uiterst positief over groepsleden. Deelt alle informatie. Vraagt naar ideeën en ervaringen. Durft eigen standpunt los te laten. Praat conflicten meteen uit.
Kenmerken		
Zelfzuchtig (vanuit eigen belang)	Egocentrisch (vanuit eigen visie en gemeenschappelijk belang)	Onbaatzuchtig (vanuit belangen van anderen)
Tegenwerkend	Coöperatief	Inspirerend
Tegenhoudend	Opbouwend	Stimulerend
Halsstarrig	Meedenkend	Coachend
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Opmerkingen		

3. Zelfstandigheid

De mate, waarin de persoon doelen plant en werkzaamheden organiseert, zodat deze doelen worden gehaald zonder bijsturing en controle van derden

Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Schuift beslissingen voor zich uit. Redt het niet in moeilijke situaties. Heeft constant bijsturing nodig. Zoekt voortdurend hulp. Organiseert eigen werk slecht.	Schuift beslissingen niet voor zich uit. Redt zich meestal ook in minder makkelijk situaties. Heeft soms bijsturing nodig. Weet wanneer hulp moet worden ingeroepen. Organiseert eigen werk goed.	Vat de koe bij de hoorns. Redt zich ook in extreem moeilijke situaties. Behoeft nooit bijsturing. Neemt zelf beslissingen. Weet wanneer anderen moeten worden geraadpleegd. Organiseert eigen werk perfect.
Kenmerken		
Besluiteloos	Besluitvaardig	Daadkrachtig/kordaat
Chaotisch	Ordelijk	Organisatietalent
Sturing/begeleiding nodig	Zelfredzaam	Stressbestendig
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Opmerkingen		

Kies tenslotte uit de hulptabel nog twee gezichtspunten. Zie hiervoor bijlage 2a (pagina 43).

4.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Opmerkingen</i>		

5.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Opmerkingen</i>		

3. Beoordeling van gezichtspunten voor leidinggeven

De eerste drie gezichtspunten gelden voor iedereen in het bedrijf. De daarop volgende twee zijn door de leidinggevende aan de medewerker bekend gemaakt vóór aanvang van de beoordelingsperiode.

Geef per gezichtspunt een oordeel.

A : Onvoldoende

B : Norm

C : Uitstekend

Coachen <i>De mate, waarin de persoon in staat is capaciteiten van anderen te optimaliseren door middel van het geven van constructieve feedback, begeleiding en het bieden van kansen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Biedt geen ruimte voor zelfontwikkeling. Geeft geen feedback over prestaties. Stelt geen doelen. Zorgt er niet voor dat kennis wordt gedeeld. Heeft nooit tijd. Werkt demotiverend. Laat onduidelijkheden bestaan.	Stimuleert tot zelfontwikkeling. Is duidelijk over prestaties en verwachtingen. Zorgt voor voldoende kennis en vaardigheden en het delen daarvan. Maakt meestal tijd voor vragen. Motiveert en neemt twijfels weg.	Daagt zelfontwikkeling van medewerkers uit. Is erg duidelijk over prestaties en verwachtingen. Is gebrand op het delen van kennis en vaardigheden. Heeft altijd tijd voor vragen. Stimuleert zelfvertrouwen en neemt elke twijfel weg.
Kenmerken		
Geen ruimte voor zelfontwikkeling	Stimuleert tot zelfontwikkeling	Daagt zelfontwikkeling uit
Geeft geen feedback	Geeft feedback	Geeft erg duidelijk feedback
Demotiveert	Motiveert	Stimuleert zelfvertrouwen
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Toelichting</i> 		

Organiseren <i>De wijze waarop mensen, middelen en methoden effectief worden aangewend om doeleinden te bereiken</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Loopt bij veranderingen achter de feiten aan. Informatie is meestal te laat. Weet nauwelijks waar medewerkers mee bezig zijn. Verdeelt werk niet goed. Is onduidelijk over prioriteiten. Stemt activiteiten niet goed af.	Speelt goed in op veranderingen. Informatie is op tijd. Weet op grote lijnen waar mensen mee bezig zijn. Er is een efficiënte werkverdeling. Prioriteiten zijn meestal duidelijk. De onderlinge afstemming is goed.	Speelt voortijdig in op veranderingen. Er is een excellente timing van informatie. Doorziet hoofdlijnen van ieders taken goed. Bij elke opdracht is de prioriteit duidelijk. Stemt activiteiten perfect op elkaar af.
Kenmerken		
Loopt achter de feiten aan	Speelt goed in op veranderingen	Speelt voortijdig in op veranderingen
Informeert te laat	Informeert op tijd	Excellente timing van informatie
Slechte werkverdeling	Efficiënte werkverdeling	Perfekte afstemming van activiteiten
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Toelichting</i>		

Overtuigingskracht <i>De mate, waarin de persoon erin slaagt anderen te overtuigen van een idee, plan of standpunt en mensen hiervoor enthousiasmeert</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Krijgt anderen nooit enthousiast voor een plan. Heeft geen weerwoord op tegenargumenten. Anderen nemen ideeën niet over. Presenteert slecht. Brenge plannen met weinig vaart en verve.	Maakt anderen enthousiast. Heeft een meestal een weerwoord paraat. Presenteert zodanig dat anderen ideeën vaak overnemen. Brenge plannen doorgaans met veel vaart en verve.	Maakt anderen snel enthousiast, ook voor gevoelige zaken. Heeft altijd een adequaat weerwoord op tegenargumenten. Presenteert zeer overtuigend, waardoor ideeën altijd worden overgenomen. Brenge plannen vol vaart en verve.
Kenmerken		
Enthousiasmeert nooit	Enthousiasmeert anderen	Enthousiasmeert snel
Geen weerwoord	Meestal weerwoord	Altijd adequaat weerwoord
Presenteert slecht	Presenteert goed	Presenteert overtuigend
Ideeën worden niet overgenomen	Ideeën worden vaak overgenomen	Ideeën worden altijd overgenomen
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Toelichting</i>		

Kies ten slotte uit de hulptabel nog twee gezichtspunten. Zie hiervoor de Bijlage 2b (pagina 47).

4.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Toelichting</i>		

5.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<i>Toelichting</i>		

4. Samenvatting beoordeling

Taken	1	2	3	4	5	Eindoordeel
Score						

Gezichtspunt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Eindoordeel
Score											

Het eindoordeel wordt verkregen door een gemiddelde te nemen van de scores. Het oordeel over de hoofdtaken weegt het zwaarst.

Consequenties

- A : Geen salarisstap en het opstellen van een verbeterplan
- B : Eén salarisstap
- C : Twee salarisstappen of een bonus

5. Invloeden op de functievervulling

Hieronder kan worden aangegeven welke persoonlijke of werkomstandigheden de functievervulling hebben beïnvloed.

Korte toelichting

Bij werkomstandigheden valt te denken aan:

- Reorganisatie, fusie en uitbreiding
- Verandering van functie(-inhoud)
- Verandering van leidinggevende of directe collega's
- Ziekte van de werknemer of collega's
- Toename/afname werkdruk

Persoonlijke omstandigheden:

- Ziekte van de werknemer of familie
- Verhuizing
- Verandering van de gezinssamenstelling
- Familieomstandigheden

6. Opmerkingen van de medewerker

7. Beroepsprocedure

Indien de medewerker en de leidinggevende van mening verschillen over de oordelen of de wijze waarop het systeem is toegepast, kan de medewerker in beroep gaan vóór 1 februari (zie ook de tekst in de handleiding). Hiervoor is een apart formulier verkrijgbaar bij de leidinggevende of bij personeelszaken. Voorbeelden waarover het meningsverschil kan gaan, zijn: hoogte beoordeling, inhoud hoofdtaken, te late duidelijkheid over hoofdtaken of gezichtspunten, geen ruimte voor inbreng gesprekspunten, etc.

8. Gespreksonderwerpen

Het is verstandig de onderwerpen voor het gesprek met elkaar uit te wisselen. Geef in het schema aan welke onderwerpen de medewerker en de leidinggevende graag besproken zien.

Medewerker	Leidinggevende	Mogelijke onderwerpen
		<ul style="list-style-type: none"> • Toekomstmogelijkheden (loopbaan) • Opleiding, training en coaching • Taakverandering • Plezier in het werk
		<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering werkomstandigheden • Relatie leidinggevende/-medewerker • Verwachtingen t.o.v. leidinggevende
		<ul style="list-style-type: none"> •

9. Afsprakenlijst

Noteer alle afspraken die met elkaar worden gemaakt naar aanleiding van de in dit formulier besproken onderwerpen. Zorg dat ze **specifiek**, **meetbaar** en **realistisch** zijn.

Wat? (inhoud van de afspraak)	Wanneer gereed?	Door wie?

10. Te beoordelen hoofdtaken en gezichtspunten voor het volgende jaar

Hoofdtaken	Gezichtspunten Algemeen	Gezichtspunten Leidinggeven
1	1 Inzet	1 Coachen
2	2 Samenwerking	2 Organiseren
3	3 Zelfstandigheid	3 Overtuigingskracht
4	4 (Bijlage 2a)	4 (Bijlage 2b)
5	5 (Bijlage 2a)	5 (Bijlage 2b)

De medewerker wordt op vijf algemene gezichtspunten beoordeeld. Daarvan staan er drie vast (inzet, samenwerking en zelfstandigheid). Voor de keuze van de overige twee moet een selectie worden gemaakt uit de gezichtspunten, opgenomen in Bijlage 2a.

Voor leidinggevende functies geldt dat er sprake is van een aanvullende beoordeling op een vijftal gezichtspunten die verband houden met de taak leidinggeven. Daarvan staat er drie vast (coachen, organiseren en overtuigingskracht). Voor de keuze van de overige twee moet een selectie worden gemaakt uit de gezichtspunten, opgenomen in Bijlage 2b.

11. Ruimte voor nadere toelichting

--

Handtekeningen

Voor gezien medewerker:	Voor opmaak leidinggevende:	Voor gezien naasthogere leidinggevende:
Datum:	Datum:	Datum:

De medewerker ontvangt een kopie van dit formulier!!

Bijlage 2a - Hulptabel variabele gezichtspunten voor de functie

Kennis toepassen <i>De mate, waarin de persoon er blijkt van geeft voldoende deskundigheid te bezitten om taken te vervullen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Heeft zelfs bij routinetaken frequent begeleiding nodig. Volgt ontwikkelingen niet. Kan nieuwe taken niet aan. Heeft vakinhoudelijk veel steun nodig. Heeft te weinig kennis.	Heeft voldoende kennis voor het verrichten van alle taken. Heeft ook voldoende kennis om nieuwe taken op te pakken. Houdt zich vakinhoudelijk op de hoogte. Pakt af en toe een nieuwe taak op.	Beheerst alle benodigde kennis door en door. Pakt nieuwe taken meteen succesvol op. Is goed op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen in het vak. Wordt gezien als vraagbaak.
Kenmerken		
Onderontwikkeld	Ontwikkeld	Vraagbaak
Volgt ontwikkelingen niet	Op de hoogte	Beheerst kennis
Inhoudelijke begeleiding nodig bij routinetaken	Inhoudelijke begeleiding nodig bij nieuwe taken	Begeleidend

Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid <i>De mate, waarin de persoon gedachten vlot en helder verwoordt, waarbij stijl en niveau worden afgestemd op de doelgroep</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Structureert slecht. Dwaalt af. Heeft een beperkte woordkeus. Heeft veel woorden nodig. Past taalgebruik onvoldoende aan het gehoor aan. Denkt vooraf niet na over de boodschap. Is niet effectief in het overbrengen van informatie.	Houdt zich meestal aan een structuur. Heeft een goede woordkeus. Is beknopt. Taalgebruik sluit aan bij het gehoor. Denkt vooraf na over de kern van de boodschap. Is meestal effectief in het overbrengen van informatie.	Hanteert een heldere structuur. Heeft een uitstekende en gevarieerde woordkeus. Is zeer <i>to the point</i> . Past zich uitstekend aan het gehoor aan. Spreekt bedachtzaam. Is zeer effectief in het overbrengen van informatie.
Kenmerken		
Beperkte woordenschat	Goede woordkeus	Uitstekende woordkeus
Veel woorden nodig	Beknopt	To the point
Onsamenhangend	Samenhangend	Helder/bedachtzaam
Ineffectief	Doeltreffend	Initiërend

Nauwkeurigheid*De mate, waarin de persoon werk aflevert zonder fouten die veroorzaakt zijn door onnauwkeurigheid*

Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Werkt chaotisch. Is slordig. Maakt veel fouten. Controleert eigen werk niet of nauwelijks.	Werkt zorgvuldig. Aantal fouten is gering. Controleert eigen werk goed.	Werkt uiterst nauwkeurig en foutloos. Controleert eigen werk grondig en systematisch.
Kenmerken		
Chaotisch	Zorgvuldig	Nauwgezet
Veel fouten	Weinig fouten	Feilloos
Geen controle	Goede controle	Grondige, systematische controle

Organiseren eigen werk*De mate, waarin de persoon efficiënt middelen aanwendt om doeleinden tijdig te halen*

Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Werkt onsystematisch. Doelen worden nooit op tijd gehaald. Gebruikt middelen op een inefficiënte manier. Is altijd alles kwijt. Speelt te laat in op veranderingen. Is vaak te laat.	Werkt systematisch. Bereikt doorgaans tijdig doelen. Gebruikt middelen efficiënt. Vindt zaken snel terug. Speelt meestal tijdig in op veranderingen. Heeft werk meestal op tijd klaar.	Werkt uiterst systematisch. Doelen worden altijd ruim op tijd gehaald. Gebruikt middelen op zeer efficiënte wijze. Weet alles meteen te vinden. Speelt vroegtijdig in op veranderingen. Werk is vaak te vroeg klaar.
Kenmerken		
Chaotisch	Goed georganiseerd	Uiterst systematisch
Inefficiënt	Efficiënt	Inventief
Overschrijdt deadlines	Haalt deadlines	Tijd over

Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid		
<i>De mate, waarin de persoon erin slaagt gedachten op papier te zetten op een voor de doelgroep begrijpelijke en overtuigende wijze</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Schrijft zonder structuur. Maakt veel stijl- en spellingfouten. Heeft een zeer beperkte woordenschat. Gebruikt onbegrijpelijke zinsconstructies. Is onduidelijk. Past taal niet aan de lezer aan.	Schrijft met structuur. Maakt weinig stijl- en spellingfouten. Heeft een goede woordenschat. Hanteert een duidelijke en leesbare stijl. Past taalgebruik aan de doelgroep aan.	Schrijft zeer gestructureerd. Maakt geen stijl- of spellingfouten. Heeft een zeer brede woordenschat. Schrijft in een prettige, leesbare stijl. Past taalgebruik feilloos aan de doelgroep aan.
Kenmerken		
Beperkte woordenschat	Goede woordkeus	Gevarieerde woordkeus
Onduidelijk	Leesbaar	Gestructureerd
Onsamenhangend	Samenhangend	Helder/duidelijk
Veel fouten	Weinig fouten	Foutloos

Betrouwbaarheid		
<i>Is oprecht en komt afspraken na</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Komt regelmatig afspraken niet na. Is niet altijd eerlijk en te vertrouwen. Gaat onzorgvuldig om met vertrouwelijke informatie. Behoeft voortdurende controle.	Kunnen anderen van op aan. Afspraken worden nagekomen. Geeft juiste en volledige informatie. Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie.	Komt afspraken altijd na. Kunnen anderen blind op vertrouwen. Gaat uiterst zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie. Heeft open houding t.o.v. de werkomgeving.
Kenmerken		
Niet betrouwbaar	Betrouwbaar	Betrouwbaar
Indiscreet	Discreet	Discreet
Veel toezicht nodig	Standvastig	Stimuleert cultuur van vertrouwen

Probleemoplossend vermogen <i>Het vermogen om zelfstandig problemen te analyseren en (alternatieve) oplossingen te bedenken en uit te voeren</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Raakt in problemen verstrikt. Schuift problemen voor zich uit. Komt zelden met een goede oplossing. Heeft ander nodig bij het vinden van een oplossing.	Is in staat problemen zelf snel en vaardig op te lossen.	Staat bekend als probleemoplosser. Kan feilloos problemen analyseren en oplossen.
Kenmerken		
Niet oplossingsgericht	Probleem krijgt oplossing	Troubleshooter
Afhankelijk		

Klantgerichtheid <i>Vermogen om inspanningen op de behoefte en wensen van de klant af te stemmen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Heeft weinig inlevingsvermogen in de klant. Weet niet aan te sluiten bij de wensen van de klant. Handelt klachten van de klant vaak slecht af. Klanten raken ontevreden.	Voelt de klant goed aan. Weet een goede relatie op te bouwen. Presenteert zich goed. Levert de gevraagde diensten. Handelt klachten zorgvuldig af.	Levert optimale prestaties in de ogen van de klant. Weet klanten blijvend aan zich te binden. Weet nieuwe opdrachten uit klanten te halen.
Kenmerken		
Geen inlevingsvermogen	Afstemming eigen gedrag en klant	Door klanten expliciet gevraagd
Geen klik met klant	Klik klant	

Resultaatgerichtheid <i>Tijdens werkzaamheden het resultaat in ogenschouw houden en daar naar handelen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Werkt niet doelgericht. Begint vaak in het wilde weg. Raakt snel de weg kwijt. Presteert slecht. Kan het proces moeilijk reconstrueren.	Houdt doel voor ogen. Stemt inzet van mensen en middelen op doel af. Laat zich niet snel afleiden door bijzaken. Kan het proces duidelijk reconstrueren. Toetst (deel)resultaten.	Is slagvaardig. Weet de juiste prioriteiten te stellen. Stimuleert anderen resultaatgericht te denken. Plaatst behaalde resultaten in perspectief van de organisatie.
Kenmerken		
Geen lijn in werkzaamheden	Gestructureerde werkwijze	Gestructureerde werkwijze met oog voor efficiëntie
Geen doelfocus	Doelfocus in eigen werkomgeving	Doelfocus in organisatieverband

Bijlage 2b - Hulptabel variabele gezichtspunten (leiding geven)

Controleren <i>De mate, waarin de persoon de voortgang van de werkzaamheden en het behalen van doelstellingen bewaakt</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
<p>Controleert onsystematisch. Heeft geen oog voor de effectiviteit. Heeft geen grip op de output. Hanteert een 'laissez faire'-stijl. Doelen worden bijna nooit gerealiseerd. Is slecht geïnformeerd over de voortgang. Heeft geen oog voor het herstellen van fouten.</p>	<p>Controleert systematisch. Houdt toezicht op de effectiviteit. Heeft grip op de output. Doelen worden gehaald. Er worden weinig fouten gemaakt. Kent de voortgang op hoofdlijnen. Helpt fouten herstellen.</p>	<p>Controleert uiterst systematisch. Doorziet als effectief wordt gewerkt. De kwaliteit van gehaalde doelen is uitstekend. Kent de voortgang op hoofdlijnen. Laat medewerkers zelf fouten herstellen.</p>
Kenmerken		
Onsystematisch controleren	Systematisch controleren	Uiterst systematisch controleren
Geen oog voor effectiviteit	Houdt toezicht op effectiviteit	Doorziet effectiviteit
Doelen bijna nooit gerealiseerd	Doelen worden gehaald	Kwaliteit gehaalde doelen is uitstekend
Geen oog voor fouten herstellen	Helpt fouten herstellen	Laat medewerkers zelf fouten herstellen

Delegeren <i>De mate, waarin de persoon taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan capabele medewerkers overdraagt</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
<p>Stuurt medewerkers zeer strak aan. Men kan geen stap verzetten zonder goedkeuring. Medewerkers zijn overbelast. Draagt taken over zonder daarbij behorende bevoegdheden en/of aan ongeschikte mensen.</p>	<p>Delegeert de juiste taken. Delegeert over het algemeen aan de juiste mensen. Leidt medewerkers op om taken over te kunnen nemen. Delegeert doorgaans de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</p>	<p>Durft zaken los te laten. Kiest altijd de juiste mensen. Draagt taken en bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden over. Laat mensen zich ontwikkelen, geeft ze vrijheid en leidt ze perfect op.</p>
Kenmerken		
Strak aansturen	Delegeren	Durven loslaten
Geeft taken aan ongeschikte mensen	Delegeert taken aan geschikte mensen	Kiest altijd de juiste mensen
Medewerkers zijn overbelast	Medewerkers opleiden	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden overdragen

Luistervaardigheid

De mate, waarin de persoon anderen weet te stimuleren om gedachten onder woorden te brengen en de eigenlijke boodschap achterhaalt

Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Vraagt niet goed door. Vat nooit samen. Gebruikt veel suggestieve vragen. Onderbreekt veelvuldig. Dringt niet tot de kern door. Toont non-verbaal weinig interesse. Doet niets met reacties van anderen. Gaat makkelijk met eigen gedachten op de loop.	Vraagt door. Gebruikt weinig suggestieve vragen. Onderbreekt niet vaak. Heeft meestal de kern van de boodschap te pakken. Toont non-verbaal interesse. Doet doorgaans iets met de reactie van anderen. Schuift eigen gedachten naar de achtergrond.	Vraagt altijd door. Is nooit suggestief. Laat mensen altijd uitspreken. Is snel bij de kern. Laat non-verbaal altijd interesse blijken. Laat constant blijken iets met de reacties van de ander te doen. Is in staat eigen gedachten los te laten.
Kenmerken		
Onderbreken	Niet vaak onderbreken	Mensen laten uitspreken
Niet de kern	Meestal de kern	Snel bij de kern
Non-verbaal weinig interesse	Non-verbaal interesse	Non-verbaal altijd interesse
Doet niets met reacties	Doet doorgaans iets met reacties	Doet constant iets met reacties
Eigen gedachten	Eigen gedachten op achtergrond	Eigen gedachten loslaten

Motiveren

De mate, waarin de persoon anderen enthousiast maakt voor hun taak en makkelijk iets van hen gedaan krijgt

Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Krijgt anderen niet enthousiast en makkelijk achter ideeën. Zit overal bovenop. Heeft geen aandacht voor de teamgeest. Weet niet wat er bij medewerkers leeft. Houdt onregelmatig of geen overleg. Komt niet voor medewerkers op.	Enthousiasmeert medewerkers. Heeft meestal geen problemen om dingen gedaan te krijgen. Biedt genoeg ruimte. Toont interesse voor wat medewerkers doen en wat er in hen omgaat. Komt doorgaans op voor medewerkers. Draagt bij aan de goede sfeer. Pleeft overleg als het nodig is.	Enthousiasmeert medewerkers voortdurend. Krijgt alles bij medewerkers gedaan. Laat medewerkers groeien. Besteedt veel aandacht aan de relatie met iedere medewerker en de teamgeest. Stimuleert hun ontwikkeling en betreft hen bij alle relevante zaken. Komt voor medewerkers op. Draagt zorg voor efficiënt overleg.
Kenmerken		
Niet enthousiastmerend	Enthousiastmerend	Voortdurend enthousiastmerend
Zit overal bovenop	Biedt redelijk wat ruimte	Laat mensen groeien
Weet niet wat er leeft	Toont interesse	Veel aandacht aan relatie
Geen teamgeest	Goede sfeer	Teamgeest
Geen overleg	Overleg	Efficiënt overleg

Ontwikkelen van medewerkers <i>De mate, waarin de persoon de ontwikkelbehoeften van medewerkers nagaat en hen stimuleert concrete ontwikkelactiviteiten te ondernemen</i>		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Voert geen gesprekken over ontwikkelmogelijkheden en adviseert daar ook niet over. Niemand volgt een opleiding. Biedt mensen geen nieuwe uitdagingen.	Bespreekt regelmatig sterke en zwakke kanten en ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Veel medewerkers volgen een opleiding. Stimuleert medewerkers hun prestaties te verbeteren.	Prikkelt medewerkers voortdurend. Heeft permanent aandacht voor ontwikkelmogelijkheden, voert daarover veelvuldig gesprekken en adviseert daarover. Bijna iedereen ontwikkelt. Daagt mensen optimaal uit.
Kenmerken		
Geen gesprek	Regelmatig gesprekken	Prikkelt voortdurend
Niet opleiden	Opleiden	Veel opleiden
Geen uitdagingen	Stimuleren	Uitdagen

Bijlage 3 - Formulier beroepsprocedure

Hoe werkt de beroepsprocedure?

Als u met uw leidinggevende een blijvend meningsverschil heeft over uw beoordeling of de te maken afspraken en u in één of meerdere gesprekken niet tot een oplossing komt, kunt u vóór 1 februari in beroep gaan tegen de beoordeling.

Met dit formulier tekent u beroep aan. Dat doet u bij de interne beroepscommissie. Deze commissie doet vóór 1 maart uitspraak. De beslissing van de commissie is bindend. De interne beroepscommissie bestaat uit vier personen: twee vertegenwoordigers namens werknemers en twee namens de werkgever. U mag zelf één van de werknemersvertegenwoordigers aanwijzen. Als u zelf niemand benoemt, wijst de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiger iemand aan.

Als er binnen uw bedrijf geen interne beroepscommissie bestaat, legt u het beroep voor aan de externe beroepscommissie. Deze zal beoordelen of de procedure juist doorlopen is.

Hoe vult u dit formulier in?

Op de volgende pagina staan twee blokken. Vul beide blokken volledig in.

In het blok 'Inhoud van het meningsverschil' geeft u aan waar het meningsverschil over gaat, wat de redenen zijn waarom u het er niet mee eens bent en wat naar uw idee de beste oplossing is.

Wat doet u als u het formulier heeft ingevuld?

- Maak een kopie van dit formulier en van uw beoordelingsformulier.
- Stuur beide kopieën naar de beroepscommissie.
- *Interne beroepsprocedure:*
Indien een werknemer het niet eens is met zijn beoordeling, kan hij **vóór 1 februari** beroep aantekenen bij een paritair samengestelde, interne beroepscommissie. De interne beroepscommissie zal **vóór 1 maart** uitspraak doen. De beslissing van de interne, paritair samengestelde beroepscommissie is bindend. Bij staking van de stemmen wordt het beroep **vóór 1 april** voorgelegd aan de externe beroepscommissie.
De interne beroepscommissie is samengesteld uit twee werknemersvertegenwoordigers en twee werkgeversvertegenwoordigers. De werknemer die in beroep gaat, mag zelf één van de werknemersvertegenwoordigers aanwijzen. Indien de werknemer van deze benoemingsmogelijkheid geen gebruik maakt, wijst de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging iemand aan.

- *Externe beroepsprocedure:*

Indien er geen interne beroepscommissie is ingesteld, kan de werknemer **vóór 1 februari** rechtstreeks beroep aantekenen bij de (externe) Beroepscommissie van de CAO Zoetwaren-industrie, Postbus 161, 2280 AD Rijswijk (070-3554700). Deze zal beoordelen of de procedure juist is doorlopen. De commissie doet uitspraak **vóór 1 april**.

Algemene gegevens

Datum aanvraag	Beoordelingsperiode waarop het meningsverschil betrekking heeft
Naam werknemer	
Adres privé	
Postcode en plaats	
Telefoonnummer privé	
Naam bedrijf	
Functie werknemer	Afdeling
Adres bedrijf	
Postcode en plaats	
Telefoonnummer bedrijf	
Naam leidinggevende	

Inhoud meningsverschil

(Voorbeelden: hoogte beoordeling, inhoud hoofdtaken, te late duidelijkheid over hoofdtaken of gezichtspunten, geen ruimte voor inbreng gespreksonderwerpen, etc.)
