

**BEOORDELINGSAFHANKELIJK  
BELONINGSSYSTEEM  
VOOR DE ZOETWARENINDUSTRIE**

Versie, december 2024

---

# Inhoud

## 1. Inleiding

## 2. Hoe werkt het systeem?

- Beoordelingscriteria
- Beoordelen en scoren
- Beloningsconsequenties

## 3. Aan de slag

- **Stap 1:** Hoofdtaken en gezichtspunten vaststellen
- **Stap 2:** Beoordeling opstellen
- **Stap 3:** Het beoordelingsgesprek
- **Stap 4:** Het voortgangsgesprek

## 4. Het beoordelingsformulier en het voortgangsformulier

## 5. Spelregels voor het gebruik van het systeem

- Totaaloverzicht beoordelingen
- Maximaal aantal negatieve beoordelingen
- Tijdstip van beoordelingen
- Voortgangsgesprekken
- Scholingsbeleid
- Beroepsprocedure
- Bijzonder werkomstandigheden

## 6. Bijlagen

- Bijlage 1: Beoordelingsformulier voor medewerker zonder leidinggevende taken
- Bijlage 1a: Variabele gezichtspunten voor medewerker zonder leidinggevende taken
- Bijlage 2: Beoordelingsformulier voor medewerkers met leidinggevende taken
- Bijlage 2a: Variabele gezichtspunten voor medewerkers met leidinggevende taken
- Bijlage 3: Beroepsformulier interne Beroepscommissie

---

## 1. Inleiding

In de CAO voor de Zoetwarenindustrie is bepaald dat medewerkers elk jaar een salarisverhoging (periodiek) erbij krijgen als ze tenminste 22 weken in dienst zijn, tenzij ze het maximum van hun salarisschaal hebben bereikt of zijn ingedeeld in de A-periodiek. Medewerkers ingedeeld in de A-periodiek gaan naar de O-periodiek na een positieve evaluatie of na de maximale termijn zoals opgenomen in de cao.

Werkgevers kunnen echter ook kiezen voor het **beoordelingsafhankelijke beloningssysteem**. Hierbij is de salarisverhoging afhankelijk van hoe goed een medewerker functioneert.

### Doel van het systeem:

- Stimuleren en belonen van goede prestaties en ontwikkeling.
- Directe beloning bij goede resultaten.
- Ondersteuning bij loopbaanontwikkeling binnen de zoetwarenindustrie.

Deze handleiding legt uit hoe het systeem werkt, welke regels er zijn en hoe je het systeem (praktisch) toepast.

Deze handleiding is bedoeld om het beoordelingsafhankelijke beloningssysteem duidelijk en begrijpelijk te maken voor iedereen. Het is belangrijk dat zowel leidinggevendenden als medewerkers weten hoe het systeem werkt en wat er van hen wordt verwacht.

Als je vragen hebt over het systeem of deze handleiding, neem dan contact op met je leidinggevende of de HR-afdeling.

---

## 2. Hoe werkt het systeem?

Het systeem maakt onderscheid tussen:

- Medewerkers zonder leidinggevende taken
- Medewerkers met leidinggevende taken

**Medewerkers worden beoordeeld op basis van:**

- **Hoofdtaken:** Maximaal vier belangrijke taken uit de functiebeschrijving.
- **Gezichtspunten (competenties):** Kennis, vaardigheden en houding.

Niet-leidinggevend:	Leidinggevend:
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vaste gezichtspunten (3):</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Inzet</li><li>○ Samenwerking</li><li>○ Zelfstandigheid</li></ul></li><li>• <b>Variabele gezichtspunten (kies er 2):</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Kennis toepassen</li><li>○ Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid</li><li>○ Nauwkeurigheid</li><li>○ Organiseren eigen werk</li><li>○ Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid</li><li>○ Betrouwbaarheid</li><li>○ Klantgerichtheid</li><li>○ Probleemoplossend vermogen</li><li>○ Resultaatgerichtheid</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vaste gezichtspunten (3):</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Coachen</li><li>○ Organiseren</li><li>○ Overtuigingskracht</li></ul></li><li>• <b>Variabele gezichtspunten (kies er 2):</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Controleren</li><li>○ Delegeren</li><li>○ Luistervaardigheid</li><li>○ Motiveren</li><li>○ Ontwikkelen van medewerkers</li></ul></li></ul>

## Beoordelen en scoren

Elke hoofdtaken en gezichtspunt wordt beoordeeld met:

- **A:** Onvoldoende
- **B:** Voldoende met aandachtspunten
- **C:** Goed
- **D:** Uitstekend

## Beloningsconsequenties:

- **A:** Geen salarisverhoging; er wordt een verbeterplan opgesteld.
- **B:** Eén salarisstap omhoog.
- **C:** Eén salarisstap omhoog.
- **D (niet op maximum):** Twee salarisstappen omhoog.
- **D (op maximum):** Bonus van 2,5%. Maandelijks gedurende 1 kalenderjaar of bonus in één keer. De grondslag voor de bonus van 2,5% is het schaalsalaris van het toekomstige kalenderjaar.

---

### 3. Aan de slag als beoordelaar

Deze beoordelingsmethodiek bestaat uit twee belangrijke onderdelen: de jaarlijkse beoordeling en het tussentijdse voortgangsgesprek. De beoordelingscriteria, die leidend zijn voor het evalueren van prestaties, worden ofwel vastgesteld tijdens de voorgaande beoordeling, tussentijds als een medewerker nieuw in dienst komt of bij de introductie van het beloningssysteem bij de werkgever.

Het voortgangsgesprek vindt plaats tussen de jaarlijkse beoordelingsmomenten in en dient als een tussentijdse evaluatie van de voortgang. Tijdens dit gesprek worden de prestaties ten opzichte van de gestelde doelen besproken en worden, indien nodig, bijsturingsmaatregelen genomen. Het voortgangsgesprek is een essentieel onderdeel van de methodiek, omdat het medewerkers in staat stelt tijdig te werken aan eventuele verbeterpunten, voordat de formele jaarlijkse beoordeling plaatsvindt.

Als beoordelaar is het van belang om deze gesprekken goed voor te bereiden, zodat zowel de jaarlijkse beoordeling als de voortgangsgesprekken prettig, goed en effectief verlopen.

#### **Stap 1: Hoofdtaken en gezichtspunten vaststellen voorafgaand aan het beoordelingsmoment**

- Kies maximaal vier hoofdtaken uit de functiebeschrijving.
- Kies naast de vaste gezichtspunten twee variabele gezichtspunten.
- Bespreek deze met de medewerker.

#### **Stap 2: Beoordeling opstellen**

- Beoordeel de hoofdtaken en geef per taak een score en toelichting.
- Beoordeel de gezichtspunten met behulp van de hulptabellen.
- Bepaal het totaaloordeel voor hoofdtaken en gezichtspunten.
- Bepaal het eindoordeel (hoofdtaken wegen zwaarder dan gezichtspunten).
- Geef aan wat dit betekent voor de beloning.
- Bespreek (als beoordelaar) de beoordeling met je eigen leidinggevende.

### Stap 3: Het beoordelingsgesprek

- **Vorbereiding:**
  - Plan het gesprek tijdig, het gesprek vindt bij voorkeur plaats in november of december.
  - Reserveer minimaal één uur voor het gesprek.
  - Zorg voor een rustige, ongestoorde ruimte.
  - Vraag vooraf aan de medewerker of er onderwerpen zijn die hij/zij wil bespreken.
  
- **Tijdens het gesprek:**
  - Leg het doel en verloop van het gesprek uit.
  - Bespreek de beoordelingen van:
    - Hoofdtaken en gezichtspunten.
    - Werkuitvoering en prestaties ten opzichte van gestelde doelen.
    - Functie-inhoud en verantwoordelijkheden.
    - Werksfeer en samenwerking.
    - Ontwikkelingsmogelijkheden en groei.
    - Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.
    - Werk/privé-balans.
    - Eventuele mantelzorgtaken.
  - Geef het eindoordeel en licht de beloningsgevolgen toe (salarisstappen of schaalwijzigingen).
  - Geef de medewerker ruimte om te reageren op het oordeel en eventuele aanvullende onderwerpen aan te dragen.
  
- **Afspraken voor het komende jaar:**
  - Maak concrete afspraken voor het nieuwe jaar.
  - Leg de nieuwe hoofdtaken en gezichtspunten vast, die zullen gelden bij de volgende beoordeling.
  - Bespreek dat deze afspraken tijdens het voortgangsgesprek tussentijds geëvalueerd worden om de voortgang te monitoren en eventueel tijdig bij te sturen.

## **Stap 4 het Voortgangsgesprek:**

- **Vorbereiding:**

- Plan het voortgangsgesprek in. Het gesprek vindt plaats halverwege de beoordelingsperiode.
- Reserveer voldoende tijd om de voortgang uitvoerig te bespreken.
- Zorg voor een rustige ruimte waar jullie niet gestoord kunnen worden.
- Vraag vooraf aan de medewerker of er specifieke punten zijn die hij/zij wil inbrengen.

- **Tijdens het gesprek:**

- Leg het doel en de opzet van het gesprek uit (evaluatie van voortgang en bijsturing).
- Bespreek de voortgang ten opzichte van de vastgestelde doelen en criteria:
  - Hoofdtaken en gezichtspunten.
  - Prestaties en eventuele knelpunten.
  - Aanpak van huidige werkzaamheden en werkprocessen.
  - Eventuele bijsturingsbehoeften in werkprocessen of taken.
  - Input en feedback van de medewerker met betrekking tot de voortgang.
  - Ondersteuning of middelen die nodig zijn voor verdere ontwikkeling.
  - Werkdruk en eventuele uitdagingen.
  - Werk/privé-balans.
- Bespreek waar mogelijk nieuwe of aangepaste afspraken om de doelstellingen te blijven halen.

- **Vastlegging en opvolging:**

- Leg afspraken vast voor de verdere voortgang richting het beoordelingsmoment.
- Noteer eventuele aanpassingen in taken of doelen, en spreek een plan van aanpak af.
- Zorg dat de medewerker weet dat deze afspraken meegenomen worden in de jaarlijkse beoordeling.



---

## 4. Het beoordelingsformulier en het voortgangsformulier:

### Het beoordelingsformulier bevat:

- **Gegevens van de medewerker:** Naam, afdeling, functie, beoordelingsperiode, en datum van het beoordelingsgesprek.
- **Beoordeling van hoofdtaken en gezichtspunten:**
  - Scores voor elke hoofdtak en gezichtspunt, inclusief toelichtingen om het oordeel te onderbouwen.
- **Samenvatting en eindoordeel:**
  - Overzicht van de algemene beoordeling van de medewerker met een samenvattend oordeel over prestaties en functioneren.
- **Beloningsconsequenties:**
  - Uitleg over de gevolgen van de beoordeling voor het salaris, zoals eventuele salarisstappen, bonussen of het opstellen van een verbeterplan.
- **Invloeden op de functievervulling:**
  - Vermelding van factoren die de prestaties hebben beïnvloed, zoals persoonlijke of werkomstandigheden.
- **Opmerkingen van de medewerker:**
  - Ruimte voor de medewerker om zijn/haar visie op het oordeel en aanvullende feedback te delen.
- **Gespreksonderwerpen en gemaakte afspraken:**
  - Overzicht van besproken onderwerpen en concrete afspraken voor de komende periode.
- **Hoofdtaken en gezichtspunten voor het volgende jaar:**
  - Vastlegging van de nieuwe hoofdtaken en gezichtspunten die bij de volgende beoordeling zullen gelden.
- **Belangrijk:**
  - **Ondertekening:** Het formulier wordt ondertekend door de medewerker, leidinggevende en naast hogere leidinggevende om akkoord te bevestigen.
  - **Kopie:** De medewerker ontvangt een kopie van het ingevulde en ondertekende formulier.
  - **Bewaring:** Het formulier wordt maximaal vijf jaar bewaard in het personeelsdossier.

## Het voortgangsformulier bevat:

- **Gegevens van de medewerker:** Naam, afdeling, functie, datum van het voortgangsgesprek.
- **Evaluatie van voortgang op hoofdtaken en gezichtspunten:**
  - Beschrijving van de voortgang per hoofdtak en gezichtspunt.
  - Tussentijdse feedback met specifieke aandacht voor prestaties en knelpunten.
- **Bijsturing en ontwikkelbehoeften:**
  - Concreet overzicht van benodigde aanpassingen in werkprocessen, ondersteuning of extra middelen.
  - Eventuele afspraken voor bijsturing om de doelstellingen te behalen.
- **Input van de medewerker:**
  - Feedback en opmerkingen van de medewerker over het verloop van de werkzaamheden en eventuele uitdagingen.
  - Persoonlijke ontwikkelingswensen en aanvullende behoeften.
- **Werkdruk en werkomstandigheden:**
  - Inventarisatie van de werkdruk en eventuele persoonlijke omstandigheden die de functieervulling beïnvloeden.
  - Werk/privé-balans en mogelijke verbeterpunten.
- **Gespreksonderwerpen en gemaakte afspraken:**
  - Samenvatting van besproken onderwerpen en concrete afspraken voor het vervolgtraject.
  - Specifieke doelen of acties voor de periode tot de jaarlijkse beoordeling.
- **Belangrijk:**
  - **Ondertekening:** Het formulier wordt ondertekend door de medewerker, leidinggevende en naast hogere leidinggevende om akkoord te bevestigen.
  - **Kopie:** De medewerker ontvangt een kopie van het ingevulde en ondertekende formulier.
  - **Bewaring:** Het formulier wordt maximaal vijf jaar bewaard in het personeelsdossier.

---

## 5. Spelregels voor het gebruik van het systeem

### Totaaloverzicht beoordelingen

- **Overzicht is verplicht:** Werkgevers stellen jaarlijks vóór 1 maart een overzicht op van het aantal beoordelingen en de beoordelingsresultaten. Dit wordt besproken in het management team/directie en het medezeggenschapsorgaan.
- **Inhoud overzicht:**
  - Totaal aantal medewerkers
  - Totaal aantal beoordelingen
  - Resultaten van de beoordelingen

### De beoordelingsgesprekken

- **Tijdstip en frequentie:** Het beoordelingsgesprek vindt jaarlijks plaats, doorgaans in november of december en altijd voor 1 januari.
- **Doel:** Evalueren van de prestaties, bespreken van ontwikkelmogelijkheden en vaststellen van de beloningsconsequenties.
- **Communicatie:** De beoordeling wordt schriftelijk vastgelegd en de medewerker krijgt een kopie.
- **Beperking:** Een medewerker kan maximaal twee jaar achter elkaar geen salarisverhoging krijgen.
- **Bij onvoldoende functioneren:** Wordt er in overleg een verbeterplan opgesteld.

### Voortgangsgesprekken

- **Frequentie:** Minimaal één voortgangsgesprek tussen het beoordelingsgesprek en de volgende beoordeling.
- **Doel:** Bespreken van de voortgang en eventuele bijsturing.

### Scholingsbeleid

- **Verplicht:** Werkgevers moeten een scholingsplan opstellen en inzichtelijk maken.

## Beroepsprocedure

- **Interne beroepscommissie:**
  - **Wanneer:** Als de medewerker het niet eens is met de beoordeling.
  - **Termijn:** Beroep aantekenen vóór 1 februari.
  - **Samenstelling commissie:** Twee vertegenwoordigers van werknemers en twee van de werkgever.
- **Externe beroepscommissie:**
  - **Wanneer:** Als er geen interne commissie is.
  - **Contact:** Beroep aantekenen bij de Beroepscommissie van de Zoetwarenindustrie.
  - **Termijn:** Extern beroep aantekenen vóór 1 mei.

## Bijzondere werkomstandigheden:

- **Wisseling van functie:**
  - **Korter dan 6 maanden in nieuwe functie:** Beoordeling over oude en nieuwe functie.
  - **Langer dan 6 maanden:** Beoordeling over de nieuwe functie.
- **Wisseling van leidinggevende:**
  - **Korter dan 6 maanden:** Beoordeling door naast hogere leidinggevende.
  - **Langer dan 6 maanden:** Nieuwe leidinggevende doet de beoordeling.
- **Arbeidsongeschikt**
  - **Korter dan 6 maanden:** Beoordeling alleen over periode waarin medewerker arbeidsgeschikt is
  - **Langer dan 6 maanden:** Geen beoordeling en/of toekenning periodiek.
- **Projectwerk:**
  - **Bij langdurige projectdeelname:** Leidinggevende moet informatie inwinnen bij de projectleider.

---

## Bijlagen

- **Bijlage 1:** Beoordelingsformulier voor medewerkers zonder leidinggevende taken
  - **Bijlage 1a:** Variabele gezichtspunten voor medewerkers zonder leidinggevende taken
  - **Bijlage 2:** Beoordelingsformulier voor medewerkers met leidinggevende taken
  - **Bijlage 2a:** Variabele gezichtspunten voor medewerkers met leidinggevende taken
  - **Bijlage 3:** Beroepsformulier Beroepscommissie
-

---

**Bijlage 1. Beoordelingsformulier voor medewerkers zonder leidinggevende taken**

**Beoordelingsformulier**  
**Medewerker zonder leidinggevende taken**

■ **Gegevens van de medewerker**

Naam	:	
Afdeling	:	
Functie	:	
Beoordelingsperiode	:	
Datum gesprek	:	
Naam beoordelaar	:	
Naam naasthogere leidinggevende	:	

■ **Beoordeling functioneren op hoofdtaken**

Vermeld hieronder de belangrijkste taken van de medewerker. De taken komen uit de geldende functiebeschrijving. Vóór het gesprek bepaalt de leidinggevende zijn oordeel over de vervulling ervan en geeft een toelichting op het oordeel. De betekenis van de beoordelingscore is:

A: Onvoldoende

C: Goed

B: Voldoende

D: Uitstekend

Hoofdtaken	A/B/C/D	Toelichting

## ■ Beoordeling van gezichtspunten

De eerste drie gezichtspunten gelden voor iedereen zonder leidinggevende taken in het bedrijf. De daaropvolgende twee variabele worden door de beoordelaar gekozen en aan de medewerker bekend gemaakt vóór aanvang van de beoordelings- periode.

Geef per gezichtspunt een oordeel.

1. Inzet			
<i>De mate waarin de medewerker uit eigen beweging een optimale invulling aan de functie geeft.</i>			
Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
<p>Weinig initiatief of motivatie om taken proactief aan te pakken.</p> <p>Moeite met het behalen van deadlines.</p> <p>Moeite om zich aan te passen aan veranderingen of nieuwe situaties.</p> <p>Werkt chaotisch, zonder duidelijke planning of organisatie.</p> <p>Wacht op instructies en neemt geen verantwoordelijkheid voor problemen.</p>	<p>Werkt voldoende samen met andere, neemt niet altijd het voortouw.</p> <p>Voert taken uit binnen de gestelde tijd zonder extra initiatief.</p> <p>Kan zich aanpassen aan veranderingen, niet altijd snel of effectief.</p> <p>Werkt volgens een plan, verbetering mogelijk.</p> <p>Reageert op feedback en instructies, zoekt niet actief naar verbetering.</p>	<p>Neemt initiatief en zoekt actief naar manieren om processen te verbeteren.</p> <p>Weet de juiste middelen in te zetten om doelen efficiënt te bereiken.</p> <p>Past zich snel en effectief aan bij veranderingen en onverwachte situaties.</p> <p>Plant en organiseert taken goed, minimaliseert verspilling en fouten.</p> <p>Toont betrokkenheid bij werk en draagt bij aan een positieve werksfeer.</p>	<p>Ontwikkelt nieuwe ideeën en neemt leiderschap in het verbeteren van processen.</p> <p>Introduceert creatieve oplossingen en optimaliseert werkwijzen.</p> <p>Blinkt uit in het snel en effectief reageren op veranderingen.</p> <p>Werkt zeer georganiseerd en zorgt ervoor dat alles goed loopt.</p> <p>Motiveert en stimuleert anderen om hun prestaties te verbeteren en uit te blinken.</p>
Kenmerken			
Passief	Coöperatief	Proactief	Zelfsturend
Inefficiënt	Efficiënt	Effectief	Inventief
Niet flexibel	Flexibel	Aanpasbaar	Adaptief
Ongestructureerd	Gestructureerd	Georganiseerd	Zeer gestructureerd
Afwachtend	Responsief	Betrokken	Inspirerend
<input type="checkbox"/> <b>A: Onvoldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>B: Voldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>C: Goed</b>	<input type="checkbox"/> <b>D: Uitstekend</b>
Opmerking(en):			



## 2. Samenwerken

*De mate, waarin de medewerker 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	Voldoende	Goed	Uitstekend
<p>Stelt eigen belangen altijd boven die van het team.</p> <p>Weigert actief samen te werken en informatie te delen.</p> <p>Praat conflicten niet uit en laat ze onopgelost.</p> <p>Neemt weinig initiatief in teamverband, blijft vaak passief in groepsactiviteiten.</p>	<p>Werkt over het algemeen goed samen, hoewel soms gericht op eigen belangen.</p> <p>Deelt informatie wanneer nodig, maar niet altijd proactief.</p> <p>Is bereid conflicten aan te pakken, maar wacht soms te lang.</p> <p>Levert bijdragen aan het team, maar neemt zelden het voortouw.</p>	<p>Stelt het teamdoel vaak boven persoonlijke belangen.</p> <p>Neemt het initiatief om samen te werken en anderen te betrekken.</p> <p>Pakt conflicten snel en effectief aan.</p> <p>Draagt bij aan een positieve en productieve teamsfeer.</p>	<p>Inspireert en motiveert anderen om optimaal samen te werken.</p> <p>Fungeert als een leider binnen het team, bevordert samenwerking en cohesie.</p> <p>Neemt snel en effectief actie om conflicten op te lossen, vaak met creatieve oplossingen.</p> <p>Zorgt ervoor dat alle teamleden zich betrokken en gewaardeerd voelen, ongeacht hun rol.</p>
Kenmerken			
Zelfzuchtig (vanuit eigen belang)	Coöperatief	Teamgericht	Onbaatzuchtig (vanuit belangen van anderen)
Niet Coöperatief	Informatief	Proactief samenwerken	Inspirerend
Tegenhoudend	Meewerkend	Conflict oplossend	Leiderschap in samenwerking
Afzijdig	Conflict besprekend	Constructief	Oplossingsgericht
Conflict vermijdend	Bijdrage		Inclusief
<input type="checkbox"/> <b>A: Onvoldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>B: Voldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>C: Goed</b>	<input type="checkbox"/> <b>D: Uitstekend</b>
Opmerking(en):			

### 3. Zelfstandigheid

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

Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
<p>Stelt beslissingen uit of vermijdt ze volledig.</p> <p>Kan werkzaamheden niet effectief plannen of organiseren.</p> <p>Heeft constante begeleiding en sturing nodig om doelen te bereiken.</p> <p>Schuift problemen door naar anderen in plaats van ze zelfstandig op te lossen.</p>	<p>Neemt meestal zelf beslissingen, maar heeft af en toe bevestiging nodig.</p> <p>Organiseert het werk voldoende, maar kan soms tegen problemen aanlopen.</p> <p>Redt zichzelf in de meeste situaties, maar heeft af en toe bijsturing nodig.</p> <p>Neemt verantwoordelijkheid, maar vraagt bij moeilijkheden soms vroegtijdig om hulp.</p>	<p>Neemt proactief beslissingen en voert taken uit zonder begeleiding.</p> <p>Organiseert het werk systematisch en effectief, minimaliseert vertragingen.</p> <p>Heeft zelden bijsturing nodig, zelfs in complexe situaties.</p> <p>Lost problemen zelfstandig en snel op, neemt verantwoordelijkheid voor resultaten.</p>	<p>Neemt altijd verantwoordelijkheid en inspireert anderen om hetzelfde te doen.</p> <p>Werkt altijd systematisch en efficiënt, met vaak ruimte voor verdere optimalisatie.</p> <p>Behoeft nooit bijsturing of controle, zelfs niet in uitzonderlijke omstandigheden.</p> <p>Identificeert problemen voordat ze zich voordoen en handelt hiernaar zonder hulp.</p>
Kenmerken			
Besluiteloos	Besluitvaardig	Zelfstandig	Leiderschap in zelfstandigheid
Ongeorganiseerd	Gestructureerd	Georganiseerd	Uiterst Georganiseerd
Afhankelijk	Zelfredzaam	Zelfsturend	Onafhankelijk
Probleem vermijdend	Probleemoplossend	Oplossingsgericht	Proactief oplossingsgericht
<input type="checkbox"/> <b>A: Onvoldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>B: Voldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>C: Goed</b>	<input type="checkbox"/> <b>D: Uitstekend</b>
Opmerking(en):			

- Kies uit Bijlage 2a (Variabele gezichtspunten voor medewerkers zonder leidinggevende taken) nog twee variabele gezichtspunten. Deze twee gezichtspunten worden ruim voordat de beoordeling plaatsvindt bekend gemaakt aan de medewerker.

4.			
Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Kenmerken			
<input type="checkbox"/> <b>A: Onvoldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>B: Voldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>C: Goed</b>	<input type="checkbox"/> <b>D: Uitstekend</b>
<i>Opmerking(en):</i>			

5.			
Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Kenmerken			
<input type="checkbox"/> <b>A: Onvoldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>B: Voldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>C: Goed</b>	<input type="checkbox"/> <b>D: Uitstekend</b>
<i>Opmerking(en):</i>			

## ■ Samenvatting beoordeling

Vul onderstaand de score van de taken en gezichtspunten in en kom tot een eindoordeel. Het eindoordeel wordt verkregen door een gemiddelde te nemen van de afzonderlijke scores, waarbij de beoordeling van de hoofdtaken zwaarder weegt dan de gezichtspunten.

Hoofdtak	1	2	3	4	5	Eindoordeel
Score						

Gezichtspunt	1	2	3	4	5	Eindoordeel
Score						

## ■ Consequenties

A:	Onvoldoende	Geen salarisstap en opstellen verbeterplan
B:	Voldoende	Eén salarisstap
C:	Goed	Eén salarisstap
D:	Uitstekend	Twee salarisstappen of een bonus van 2,5%

## ■ Invloeden op de functievervulling

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

--	--

Voorbeelden van persoonlijke- en werkomstandigheden die de functievervulling kunnen beïnvloeden.

Persoonlijke omstandigheden	Werkomstandigheden
Ziekte van de medewerker of naasten	Reorganisatie, fusie, uitbreiding
Verhuizing	Verandering van functie(-inhoud)
Verandering in gezinssamenstelling	Verandering van leidinggevende of directe collega('s)
Familieomstandigheden	Ziekte van de medewerker of collega's
	Toename/afname werkdruk

■ **Opmerkingen van de medewerker**

■ **Interne Beroepsprocedure**

Als 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 HR. Voorbeelden waarover het meningsverschil kan gaan, zijn: hoogte beoordeling, inhoud hoofdtaken, te late duidelijkheid over hoofdtaken of gezichtspunten, geen ruimte voor inbreng gesprekspunten, etc.

■ **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"> <li>• Toekomstmogelijkheden (loopbaan)</li> <li>• Opleiding, training en coaching</li> <li>• Belangstellingsgebieden</li> <li>• Taakverandering</li> <li>• Plezier in het werk</li> <li>• Vervanging</li> <li>• Verbetering werkomstandigheden</li> <li>• Relatie leidinggevende/-medewerker</li> <li>• Verwachtingen t.o.v. leidinggevende</li> <li>• Vitaliteit</li> <li>• Mantelzorg</li> <li>• .....</li> </ul>

## ■ Afspraken

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

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. Variabele gezichtspunten voor medewerkers zonder leidinggevende taken

<b>Kennis toepassen</b>			
<i>De mate, waarin de medewerker in staat is de vereiste kennis en deskundigheid effectief toe te passen bij de uitvoering van taken.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
<p>Heeft moeite om zelfs basiskennis effectief toe te passen.</p> <p>Heeft voortdurend begeleiding nodig, zelfs voor eenvoudige taken.</p> <p>Volgt ontwikkelingen in het vakgebied niet, wat resulteert in achterblijvende prestaties.</p> <p>Maakt fouten die vermeden hadden kunnen worden met voldoende kennis.</p>	<p>Beheerst de basiskennis die nodig is voor de functie.</p> <p>Voert routinetaken zelfstandig uit, maar vraagt om hulp bij nieuwe of complexe taken.</p> <p>Staat open voor nieuwe kennis, maar past deze niet altijd direct toe.</p> <p>Fouten komen weinig voor, en zijn meestal te wijten aan een gebrek aan ervaring met nieuwe taken.</p>	<p>Heeft uitgebreide kennis van het vakgebied en past deze moeiteloos toe.</p> <p>Neemt snel nieuwe kennis op en implementeert deze in dagelijkse werkzaamheden.</p> <p>Houdt zich actief op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en gebruikt deze om werkprocessen te optimaliseren.</p> <p>Werkt foutloos en levert consistent kwalitatief werk af.</p>	<p>Wordt beschouwd als een vraagbaak of expert binnen het vakgebied.</p> <p>Gebruikt nieuwe kennis om creatieve en innovatieve oplossingen te vinden voor complexe problemen.</p> <p>Draagt actief kennis over aan anderen en helpt het team om te groeien en zich te ontwikkelen.</p> <p>Levert werk van een constant hoog niveau, zelfs onder uitdagende omstandigheden.</p>
<b>Kenmerken</b>			
Onderontwikkeld	Basisvaardig	Deskundig	Expert
Afhankelijk	Zelfstandig	Initiatiefrijk	Innovatief
Niet up-to-date	Leergierig	Up-to-date	Leidend
Onnauwkeurig	Betrouwbaar	Nauwkeurig	Uitstekende prestatie



**Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid**

*De mate, waarin de medewerker in staat is om zich vlot, effectief en helder mondeling uit te drukken, waarbij de stijl en het taalgebruik worden afgestemd op de doelgroep.*

<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
<p>Gedachten worden chaotisch gecommuniceerd, vaak zonder duidelijke structuur.</p> <p>De boodschap is onduidelijk en moeilijk te begrijpen voor de luisteraar.</p> <p>Taalgebruik en toon sluiten niet aan bij het niveau of de verwachtingen van de doelgroep.</p> <p>De boodschap komt niet over, wat leidt tot misverstanden of onbegrip.</p>	<p>Heeft een basale structuur in communicatie, maar mist soms helderheid in complexe situaties.</p> <p>De boodschap is meestal begrijpelijk, maar soms blijft nuance achterwege.</p> <p>Past het taalgebruik aan, maar soms niet volledig passend bij de doelgroep.</p> <p>De kernboodschap wordt meestal overgebracht, hoewel details soms verwarrend kunnen zijn.</p>	<p>Communiceert duidelijk met een logische structuur, zelfs in complexe situaties.</p> <p>Gebruikt begrijpelijke taal en zorgt ervoor dat de boodschap goed overkomt.</p> <p>Taalgebruik en toon zijn afgestemd op de specifieke doelgroep.</p> <p>De boodschap komt effectief over en leidt tot begrip of actie van de luisteraar.</p>	<p>De communicatie is altijd logisch en volledig, zelfs bij de meest complexe onderwerpen.</p> <p>Gebruik van taal is verfijnd en aangepast aan de behoeften en het niveau van de doelgroep.</p> <p>Weet de luisteraar te boeien en overtuigen door een krachtige en heldere boodschap.</p> <p>De communicatie zet anderen aan tot actie of denken, inspireert en motiveert.</p>
<b>Kenmerken</b>			
Onsamenhangend	Gestructureerd	Samenhangend	Uiterst samenhangend
Onduidelijk	Duidelijk	Helder	Uitstekend verwoord
Geen afstemming	Afgestemd	Passend	Overtuigend
Ineffectief	Effectief	Doeltreffend	Initiërend

<b>Nauwkeurigheid</b>			
<i>De mate, waarin de medewerker in staat is om nauwkeurig en foutloos werk af te leveren, met oog voor details en het vermijden van fouten.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
<p>Maakt veel fouten door een gebrek aan zorgvuldigheid.</p> <p>Heeft weinig tot geen oog voor details en werkt ongestructureerd.</p> <p>Controleert het eigen werk nauwelijks, fouten worden vaak pas later ontdekt.</p> <p>Werkt met onvoldoende aandacht voor precisie en afwerking.</p>	<p>Besteedt voldoende aandacht aan het werk, maar kan soms fouten over het hoofd zien.</p> <p>Werkt gestructureerd, maar laat af en toe details liggen.</p> <p>Controleert het eigen werk meestal, maar mist soms grondigheid.</p> <p>De meeste taken worden nauwkeurig uitgevoerd, maar met ruimte voor verbetering.</p>	<p>Besteedt veel aandacht aan details, wat leidt tot foutloos werk.</p> <p>Werkt gestructureerd en controleert het werk grondig op fouten.</p> <p>Heeft een scherp oog voor details en is in staat om inconsistenties te signaleren.</p> <p>Levert consistent nauwkeurig en correct werk, zelfs onder druk.</p>	<p>Levert foutloos werk van de hoogste kwaliteit met oog voor elk detail.</p> <p>Werkt uiterst systematisch en controleert alles op potentiële fouten, met vrijwel geen noodzaak voor correcties achteraf.</p> <p>Zoekt voortdurend naar manieren om de nauwkeurigheid van processen en resultaten te verbeteren.</p> <p>Helpt anderen om nauwkeuriger te werken en draagt actief bij aan kwaliteitsverbetering in het team.</p>
<b>Kenmerken</b>			
Slordig	Zorgvuldig	Zeer zorgvuldig	Uiterste Precisie
Chaotisch	Gestructureerd	Systematisch	Uiterst Grondig
Ongestructureerd	Basiscontrole	Oog voor Detail	Proactief in Kwaliteit
Onzorgvuldig	Consistent	Betrouwbaar	Inspirerend

**Organiseren eigen werk**

*De mate, waarin de medewerker in staat is zijn tijd en middelen efficiënt in te zetten om taken effectief te plannen en doelen tijdig te behalen.*

<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
<p>Werkt onsystematisch, zonder duidelijke planning of organisatie.</p> <p>Verbruikt onnodig veel tijd en middelen om taken uit te voeren.</p> <p>Heeft moeite om deadlines te halen, werk wordt vaak te laat opgeleverd.</p> <p>Heeft voortdurend sturing nodig om werk te organiseren en doelstellingen te halen.</p>	<p>Werkt systematisch, maar kan af en toe prioriteiten verkeerd inschatten.</p> <p>Beheert tijd en middelen redelijk goed, maar heeft soms moeite met complexe of onverwachte taken.</p> <p>Deadlines worden meestal gehaald, maar soms met enige moeite.</p> <p>Voert het werk zelfstandig uit, maar heeft soms externe input nodig om alles goed te organiseren.</p>	<p>Werkt systematisch en weet altijd de juiste prioriteiten te stellen.</p> <p>Beheert tijd en middelen optimaal, met weinig verspilling.</p> <p>Deadlines worden altijd gehaald zonder last-minute stress.</p> <p>Kan zich snel aanpassen aan veranderingen of onverwachte uitdagingen zonder het overzicht te verliezen.</p>	<p>Werkt altijd met een zeer systematische en efficiënte aanpak.</p> <p>Plant en organiseert taken op een manier die zorgt voor vroegtijdige oplevering, vaak ruim voor de deadline.</p> <p>Beheert tijd en middelen zo goed dat de productiviteit optimaal is.</p> <p>Helpt anderen om hun werk beter te organiseren door een voorbeeldfunctie te vervullen.</p>
<b>Kenmerken</b>			
Chaotisch	Gestructureerd	Systematisch	Uiterst Gestructureerd
Inefficiënt	Efficiënt	Zeer Efficiënt	Proactief
Geen Prioriteiten	Stelt Prioriteiten	Flexibel Prioriteiten	Zeer Efficiënt
Verliest Overzicht	Beheersbaar	Zelfsturend	Leidend

**Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid**

*De mate waarin de medewerker in staat is om gedachten en informatie schriftelijk helder, gestructureerd en begrijpelijk over te brengen, afgestemd op de doelgroep en het doel van de communicatie.*

<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
<p>Teksten missen structuur en logische volgorde, waardoor ze moeilijk te volgen zijn.</p> <p>Stijl- en spelfouten komen veel voor, wat de boodschap verwatert.</p> <p>De boodschap is vaak onduidelijk of verwarrend.</p> <p>Het taalgebruik is niet afgestemd op de doelgroep, wat leidt tot miscommunicatie.</p>	<p>Teksten hebben een basisstructuur, maar missen soms helderheid of logica in complexe situaties.</p> <p>Bevat enkele stijl- of spelfouten, maar deze zijn niet storend voor de lezer.</p> <p>De kern van de boodschap komt over, maar kan soms verfijning in details of nuance missen.</p> <p>Taalgebruik is redelijk afgestemd op de doelgroep, maar mist soms verfijning of specifieke aanpassing.</p>	<p>Teksten zijn goed georganiseerd en de lezer wordt gemakkelijk door de inhoud geleid.</p> <p>Bevat geen significante stijl- of spelfouten, wat zorgt voor een soepele leeservaring.</p> <p>De boodschap komt duidelijk over en is goed afgestemd op zowel de inhoud als de lezers.</p> <p>Taalgebruik is professioneel, passend bij het doel van de tekst en afgestemd op de doelgroep.</p>	<p>Teksten zijn zeer logisch opgebouwd en de lezer wordt effectief door de informatie geleid, zelfs bij complexe onderwerpen.</p> <p>Bevat geen enkele stijl- of spelfout, wat de professionaliteit en overtuigingskracht versterkt.</p> <p>De boodschap wordt niet alleen duidelijk overgebracht, maar heeft ook de gewenste impact en overtuigingskracht.</p> <p>Het taalgebruik is perfect afgestemd op de doelgroep en het doel van de tekst, met een grote mate van finesse en precisie.</p>
<b>Kenmerken</b>			
Onsamenhangend	Gestructureerd	Helder en Gestructureerd	Uitstekende Structuur
Veel fouten	Enkele Fouten	Foutloos	Volledig Foutloos
Onduidelijk	Duidelijk	Effectief	Zeer Effectief
Niet Afgestemd	Passend	Doelgericht	Perfect Afgestemd

<b>Betrouwbaarheid</b>			
<i>De mate waarin de medewerker te vertrouwen is in het nakomen van afspraken, het tijdig en correct uitvoeren van taken, en zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
Houdt zich niet aan afspraken en verplichtingen.  Gaat onzorgvuldig om met gevoelige informatie.  Heeft constant toezicht nodig om aan verwachtingen te voldoen.	Komt over het algemeen afspraken na, maar kan soms afwijken.  Gaat meestal zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie.  Heeft weinig controle nodig, maar incidenteel toezicht kan noodzakelijk zijn.	Komt alle afspraken na en is een betrouwbare kracht.  Gaat altijd zorgvuldig om met gevoelige informatie.  Werkt zonder noodzaak van toezicht of controle.	Altijd punctueel en betrouwbaar, zelfs in lastige situaties.  Neemt extra maatregelen om vertrouwelijke informatie te beschermen.  Inspireert anderen door consistent betrouwbaar gedrag.
<b>Kenmerken</b>			
Onbetrouwbaar	Betrouwbaar	Altijd Betrouwbaar	Uiterst Betrouwbaar
Slordig met Vertrouwelijkheid	Discreet	Zeer Discreet	Oplettend met Vertrouwelijkheid
Veel Toezicht Nodig	Zelfstandig	Volledig Onafhankelijk	Leidend in Betrouwbaarheid

<b>Probleemoplossend Vermogen</b>			
<i>De mate waarin de medewerker in staat is problemen effectief te analyseren, oplossingen te bedenken en deze zelfstandig uit te voeren.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
Raakt verstrikt in problemen zonder deze effectief te analyseren.  Kan niet zelfstandig oplossingen bedenken en voert ze niet uit.  Neemt geen verantwoordelijkheid voor het oplossen van problemen.	Weet problemen te analyseren, maar mist soms diepgang.  Kan eenvoudige problemen oplossen, maar vraagt om hulp bij complexere situaties.  Komt met adequate oplossingen, maar heeft soms begeleiding nodig.	Analyseert problemen diepgaand en komt met doordachte oplossingen.  Neemt initiatief om problemen te voorkomen of snel op te lossen.  Lost zelfs complexe problemen zelfstandig op.	Vindt creatieve en innovatieve oplossingen voor problemen.  Helpt anderen bij het oplossen van problemen en neemt een voortrekkersrol.  Ziet problemen aankomen en onderneemt actie voordat deze ontstaan.
<b>Kenmerken</b>			
Geen Analyse	Basis Analyse	Grondige Analyse	Innovatief
Afhankelijk	Zelfstandig	Proactief	Leidend in Oplossingen
Onzeker	Oplossingsgericht	Zelfstandig Oplossend	Anticiperend

<b>Klantgerichtheid</b>			
<i>De mate waarin de medewerker in staat is de behoeften van klanten te begrijpen en hierop in te spelen om optimale service te bieden.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
<p>Weinig aandacht voor de wensen of behoeften van klanten.</p> <p>Klachten worden vaak genegeerd of niet adequaat behandeld.</p> <p>Levert inconsistent werk, wat leidt tot ontevreden klanten.</p>	<p>Toont voldoende begrip voor klantbehoeften, maar biedt geen uitzonderlijke service.</p> <p>Handelt klachten correct af, maar zonder extra aandacht.</p> <p>Levert adequate service, met af en toe ruimte voor verbetering.</p>	<p>Levert consistente en klantgerichte service.</p> <p>Handelt klachten snel en efficiënt af, met oog voor klanttevredenheid.</p> <p>Zorgt ervoor dat klanten over het algemeen tevreden zijn en graag terugkomen.</p>	<p>Begrijpt de behoeften van klanten diepgaand en speelt hier proactief op in.</p> <p>Klantenproblemen worden snel en doeltreffend opgelost, met oog voor lange termijnrelaties.</p> <p>Zorgt voor blijvend tevreden klanten die loyaal blijven door uitstekende service.</p>
<b>Kenmerken</b>			
Ongeïnteresseerd	Begripvol	Klantgericht	Uitstekend Inlevingsvermogen
Onoplettend	Correct	Proactief	Oplossingsgericht
Ontevreden Klanten	Tevreden Klanten	Tevreden Klanten	Loyale Klanten

<b>Resultaatgerichtheid</b>			
<i>De mate waarin de medewerker zich richt op het behalen van doelstellingen, waarbij efficiëntie, doorzettingsvermogen en focus op resultaten centraal staan.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
<p>Verliest de focus op het behalen van resultaten.</p> <p>Besteedt onnodig veel tijd en middelen aan taken zonder resultaat.</p> <p>Laat zich makkelijk afleiden van belangrijke doelen.</p> <p>Neemt geen verantwoordelijkheid voor ondermaatse prestaties.</p>	<p>Richt zich op het behalen van doelen, maar toont weinig initiatief om verder te gaan dan het minimum.</p> <p>Maakt redelijk efficiënt gebruik van tijd en middelen, maar kan verbeteren.</p> <p>Haalt meestal het verwachte resultaat, maar zonder consistentie in kwaliteit of tijdigheid.</p> <p>Neemt verantwoordelijkheid, maar zoekt niet actief naar verbetering.</p>	<p>Verliest nooit het doel uit het oog en werkt actief naar resultaten toe.</p> <p>Gebruikt tijd en middelen optimaal om maximale resultaten te behalen.</p> <p>Behaalt regelmatig meer dan het verwachte resultaat.</p> <p>Neemt volledige verantwoordelijkheid voor behaalde resultaten en zoekt naar manieren om de uitkomst te verbeteren.</p>	<p>Behaalt altijd de gestelde doelen, vaak sneller en met een hoger rendement.</p> <p>Verbeterd continu de manier waarop doelen worden behaald door processen te optimaliseren.</p> <p>Overtreft verwachtingen bij elke taak en levert constant topprestaties.</p> <p>Neemt een actieve rol in het motiveren van anderen om ook resultaatgericht te werken en processen te verbeteren.</p>
<b>Kenmerken</b>			
Doelloos	Doelgericht	Sterk Doelgericht	Uitermate Doelgericht
Inefficiënt	Efficiënt	Efficiënt	Maximale Efficiëntie
Afleidbaar	Conform Resultaat	Resultaatgericht	Consistent Uitmuntend
Geen Verantwoordelijkheid	Basis Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheid Nemen	Leidend in Resultaten

---

## Bijlage 2. Beoordelingsformulier voor medewerkers met leidinggevende taken

# Beoordelingsformulier

## Medewerker met leidinggevende taken

### ■ Gegevens van de medewerker

Naam	:	
Afdeling	:	
Functie	:	
Beoordelingsperiode	:	
Datum gesprek	:	
Naam beoordelaar	:	
Naam naasthogere leidinggevende	:	

■ **Beoordeling functioneren op hoofdtaken**

Vermeld hieronder de belangrijkste taken van de medewerker. De taken komen uit de geldende functiebeschrijving. Vóór het gesprek bepaalt de beoordelaar zijn oordeel over de vervulling ervan en geeft een toelichting op het oordeel. De betekenis van de beoordelingscore is:

A: Onvoldoende

C: Goed

B: Voldoende

D: Uitstekend

Hoofdtaken	A/B/C/D	Toelichting



## ■ Beoordeling van gezichtspunten

De eerste drie gezichtspunten gelden voor iedereen met leidinggevende taken in het bedrijf. De daaropvolgende twee variabele, uit de hulptabel voor medewerkers met leidinggevende taken (bijlage 2a), worden door de beoordelaar gekozen en aan de medewerker bekend gemaakt vóór aanvang van de beoordelingsperiode.

Geef per gezichtspunt een oordeel.

1. Coachen			
<i>De mate waarin de leidinggevende in staat is om medewerkers te begeleiden, te ondersteunen en te ontwikkelen door middel van feedback, instructies en motivatie.</i>			
Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
<p>Neemt geen initiatief om medewerkers te coachen of te begeleiden.</p> <p>Geeft zelden feedback of doet dit op een niet constructieve manier.</p> <p>Weinig tot geen inzet om medewerkers te inspireren of motiveren.</p> <p>Besteedt geen aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers.</p>	<p>Coacht vooral wanneer daarom wordt gevraagd, maar neemt zelden zelf initiatief.</p> <p>Geeft nuttige feedback, maar niet altijd proactief of regelmatig.</p> <p>Ondersteunt ontwikkeling van medewerkers, maar doet geen extra inspanning om ze te motiveren of verder te ontwikkelen.</p> <p>Toont enige interesse in de ontwikkeling van medewerkers, maar mist consistentie.</p>	<p>Neemt het initiatief om medewerkers regelmatig te coachen en te ondersteunen.</p> <p>Geeft consistente, constructieve feedback die gericht is op verbetering.</p> <p>Inspireert en motiveert medewerkers om hun vaardigheden te ontwikkelen en prestaties te verbeteren.</p> <p>Helpt medewerkers bij het opstellen van ontwikkelingsplannen en ondersteunt hen bij de uitvoering.</p>	<p>Geeft inspirerende en constructieve begeleiding, die medewerkers helpt om boven zichzelf uit te stijgen.</p> <p>Biedt voortdurend gerichte en waardevolle feedback die de ontwikkeling versnelt.</p> <p>Fungeert als mentor voor medewerkers en stimuleert hun groei op lange termijn.</p> <p>Versterkt het hele team door coaching en zorgt voor een cultuur van ontwikkeling en ondersteuning.</p>
Kenmerken			
Passief	Reagerend	Proactief Coachen	Uitstekende Coach
Geen Feedback	Constructieve Feedback	Regelmatige Feedback	Continue Feedback
Demotiverend	Standaard Coaching	Motiverend	Mentorrol
Ontwikkeling Verwaarloosd	Passieve Ontwikkeling	Gestructureerde Ontwikkeling	Veranderende Impact
<input type="checkbox"/> <b>A: Onvoldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>B: Voldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>C: Goed</b>	<input type="checkbox"/> <b>D: Uitstekend</b>
Opmerking(en):			

## 2. Organiseren

*De mate waarin de leidinggevende in staat is om middelen, tijd en taken efficiënt te verdelen en te coördineren, zodat gestelde doelen op tijd en binnen budget worden gehaald.*

Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
<p>Heeft geen duidelijke planning of structuur, wat leidt tot miscommunicatie en inefficiëntie.</p> <p>Stelt geen duidelijke prioriteiten voor het team, waardoor taken worden verwaarloosd.</p> <p>Verdeelt middelen en taken onduidelijk, wat verwarring en vertraging veroorzaakt.</p> <p>Verliest vaak het overzicht over deadlines en voortgang.</p>	<p>Heeft een redelijke structuur voor planning en organisatie, maar mist soms flexibiliteit.</p> <p>Verdeelt middelen en taken over het algemeen effectief, maar is soms onduidelijk over prioriteiten.</p> <p>Werkt meestal efficiënt, maar kan onder druk soms de controle verliezen.</p> <p>Heeft de neiging om problemen op te lossen als ze zich voordoen, in plaats van ze te voorkomen.</p>	<p>Heeft een duidelijke en flexibele structuur voor de planning en organisatie van het werk.</p> <p>Verdeelt middelen en taken effectief, rekening houdend met de capaciteiten van het team.</p> <p>Houdt continu toezicht op deadlines en de voortgang van het team.</p> <p>Anticipeert op problemen en voorkomt mogelijke vertragingen of inefficiëntie.</p>	<p>Heeft een buitengewoon efficiënte en flexibele organisatie van taken, mensen en middelen.</p> <p>Optimaliseert werkprocessen om doelen sneller en met minder middelen te behalen.</p> <p>Inspireert en motiveert anderen door zijn/haar uitstekende organisatievermogen.</p> <p>Zoekt continu naar verbeteringen in de workflow en taakverdeling.</p>
Kenmerken			
Chaotisch	Basisstructuur	Sterk Georganiseerd	Uiterst Gestructureerd
Geen Prioriteiten	Goede Taakverdeling	Efficiënte Taakverdeling	Maximale Efficiëntie
Slechte Taakverdeling	Efficiëntie	Voortgangscntrole	Leidend in Organisatie
Gebrek aan Controle	Reactief	Proactief	Voortdurende Optimalisatie
Chaotisch	Basisstructuur	Sterk Georganiseerd	Uiterst Gestructureerd
<input type="checkbox"/> <b>A: Onvoldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>B: Voldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>C: Goed</b>	<input type="checkbox"/> <b>D: Uitstekend</b>
Opmerking(en):			

### 3. Overtuigingskracht

*De mate waarin de leidinggevende in staat is anderen te overtuigen, zonder dwang, door middel van argumenten, charisma en communicatie, en hen mee te nemen in beslissingen of veranderingen.*

Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
<p>Heeft moeite om anderen te overtuigen en stuit vaak op weerstand.</p> <p>Weet zijn/haar ideeën niet helder over te brengen.</p> <p>Vermijdt confrontaties en maakt hierdoor soms geen duidelijke keuzes.</p> <p>Heeft weinig invloed op de standpunten van anderen.</p>	<p>Is in staat om over het algemeen te overtuigen, maar mist soms overtuigingskracht in uitdagende situaties.</p> <p>Brengt ideeën meestal duidelijk over, maar mist soms verfijning.</p> <p>Kan weerstand overwinnen, maar niet altijd in complexe situaties.</p> <p>Weet standpunten duidelijk te maken, maar mist soms charisma of aantrekkingskracht.</p>	<p>Weet anderen op een duidelijke en overtuigende manier te beïnvloeden.</p> <p>Past de communicatie aan op de doelgroep en situatie, wat leidt tot begrip en acceptatie.</p> <p>Kan weerstand omzetten in instemming door effectieve argumenten en communicatie.</p> <p>Zorgt voor vertrouwen bij anderen in zijn/haar beslissingen en richting.</p>	<p>Beïnvloedt anderen moeiteloos en inspireert met zijn/haar visie en overtuigingskracht.</p> <p>Heeft een natuurlijke aantrekkingskracht en charisma, wat anderen overtuigt en motiveert.</p> <p>Overwint weerstand zelfs in de meest uitdagende situaties.</p> <p>Fungeert als voorbeeld voor anderen door uitstekende overtuigingskracht en communicatie.</p>
Kenmerken			
Weinig Overtuigend	Basis Overtuiging	Sterke Overtuiging	Uiterst Overtuigend
Onduidelijke Communicatie	Redelijke Communicatie	Effectieve Communicatie	Charismatisch
Vermijdend	Weerstand Overwinnen	Weerstand Omzetten	Weerstand Volledig Overwinnen
Geen Impact	Concreet	Vertrouwen Inspireren	Leidend in Overtuiging
<input type="checkbox"/> <b>A: Onvoldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>B: Voldoende</b>	<input type="checkbox"/> <b>C: Goed</b>	<input type="checkbox"/> <b>D: Uitstekend</b>
Opmerking(en):			

- Kies uit Bijlage 2a (Variabele gezichtspunten voor medewerkers met leidinggevende taken) nog twee variabele gezichtspunten. Deze twee gezichtspunten worden ruim voordat de beoordeling plaatsvindt bekend gemaakt aan de medewerker.

4.			
Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Kenmerken			
<input type="checkbox"/> A: Onvoldoende	<input type="checkbox"/> B: Voldoende	<input type="checkbox"/> C: Goed	<input type="checkbox"/> D: Uitstekend
Opmerking(en):			

5.			
Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Kenmerken			
<input type="checkbox"/> A: Onvoldoende	<input type="checkbox"/> B: Voldoende	<input type="checkbox"/> C: Goed	<input type="checkbox"/> D: Uitstekend
Opmerking(en):			

### ■ Samenvatting beoordeling

Vul onderstaand de score van de taken en gezichtspunten in en kom tot een eindoordeel. Het eindoordeel wordt verkregen door een gemiddelde te nemen van de afzonderlijke scores, waarbij de beoordeling van de hoofdtaken zwaarder weegt dan de gezichtspunten.

Hoofdtak	1	2	3	4	5	Eindoordeel
Score						

Gezichtspunt	1	2	3	4	5	Eindoordeel
Score						

### ■ Consequenties

A:	Onvoldoende	Geen salarisstap en opstellen verbeterplan
B:	Voldoende	Eén salarisstap
C:	Goed	Eén salarisstap
D:	Uitstekend	Twee salarisstappen of een bonus van 2,5%

### ■ Invloeden op de functievervulling

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

Voorbeelden van persoonlijke- en werkomstandigheden die de functievervulling kunnen beïnvloeden.

Persoonlijke omstandigheden	Werkomstandigheden
Ziekte van de medewerker of naasten	Reorganisatie, fusie, uitbreiding
Verhuizing	Verandering van functie(-inhoud)
Verandering in gezinssamenstelling	Verandering van leidinggevende of directe collega('s)
Familieomstandigheden	Ziekte van de medewerker of collega's

	Toename/afname werkdruk
--	-------------------------

■ **Opmerking van de medewerker**

■ **Beroepsprocedure**

Als de medewerker en de beoordelaar 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 HR. Voorbeelden waarover het meningsverschil kan gaan, zijn: hoogte beoordeling, inhoud hoofdtaken, te late duidelijkheid over hoofdtaken of gezichtspunten, geen ruimte voor inbreng gesprekspunten, etc.

■ **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"> <li>• Toekomstmogelijkheden (loopbaan)</li> <li>• Opleiding, training en coaching</li> <li>• Belangstellingsgebieden</li> <li>• Taakverandering</li> <li>• Plezier in het werk</li> <li>• Vervanging</li> <li>• Verbetering werkomstandigheden</li> <li>• Relatie leidinggevende/-medewerker</li> <li>• Verwachtingen t.o.v. leidinggevende</li> <li>• Vitaliteit</li> <li>• Mantelzorg</li> <li>• .....</li> </ul>

### ■ Afspraken

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 Coachen
2	2 Organiseren
3	3 Overtuigingskracht
4	4
	5

De medewerker met leidinggevende taken wordt op vijf algemene gezichtspunten beoordeeld. Daarvan staan 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 2a.

■ Ruimte voor nadere toelichting

--

■ Handtekeningen

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

De medewerker ontvangt een kopie van dit formulier!



## Bijlage 2a. Variabele gezichtspunten voor medewerkers met leidinggevende taken

<b>Controleren</b>			
<i>De mate waarin het leidinggevende toezicht houdt op de uitvoering van werkzaamheden, prestaties bewaakt en tijdig ingrijpt bij afwijkingen.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
<p>Houdt geen of onvoldoende toezicht op het werk.</p> <p>Problemen worden niet of niet tijdig gesignaleerd, waardoor prestaties achterblijven.</p> <p>Neemt pas actie als problemen zich al hebben voorgedaan.</p> <p>Niet proactief met bijsturen en ingrijpen.</p>	<p>Houdt in grote lijnen toezicht, kan details missen.</p> <p>Signaleert problemen, soms pas te laat.</p> <p>Neemt actie bij problemen, soms reactief.</p> <p>Controleert regelmatig voortgang van het werk.</p>	<p>Houdt effectief en regelmatig toezicht op de voortgang en prestaties.</p> <p>Herkent problemen voordat ze zich voordoen of de prestaties negatief beïnvloeden.</p> <p>Neemt vroegtijdig actie om afwijkingen te corrigeren.</p> <p>Problemen worden tijdig gesignaleerd en er wordt snel en adequaat ingegrepen.</p>	<p>Houdt continu en gedetailleerd toezicht op het werk, zonder micromanagement.</p> <p>Signaleert potentiële problemen vroegtijdig en voorkomt ze door proactief ingrijpen.</p> <p>Inspireert het team om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de prestaties.</p>
<b>Kenmerken</b>			
Gebrek aan Toezicht	Basiscontrole	Consistente controle	Uitstekend Toezicht
Geen Signalering	Ongelijke signalering	Vroegtijdige signalering	Voorkomt Problemen
Reactief	Correctief	Proactief	Leidend in Controle

<b>Delegeren</b>			
<i>De mate waarin de leidinggevende effectief taken en verantwoordelijkheden overdraagt aan medewerkers, rekening houdend met hun capaciteiten en ontwikkelingsniveaus.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
Houdt taken te veel zelf in handen, wat leidt tot overbelasting. Delegeert taken zonder rekening te houden met capaciteiten. Vertrouwt onvoldoende op de vaardigheden van medewerkers.	Delegeert taken redelijk effectief, maar heeft moeite met volledige verantwoordelijkheids-overdracht. Verdeelt taken meestal goed, maar kan ontwikkelingskansen over het hoofd zien. Vertrouwt over het algemeen op de capaciteiten van het team, maar blijft soms terughoudend.	Verdeelt taken en verantwoordelijkheden evenwichtig, met vertrouwen in het team. Zorgt voor een goede afstemming tussen taken en capaciteiten. Gebruikt delegeren als middel om medewerkers te laten groeien.	Delegeert taken op een manier die zowel de efficiëntie verhoogt als de ontwikkeling van medewerkers stimuleert. Vertrouwt volledig op het team om verantwoordelijkheid te dragen. Inspireert medewerkers door hen uitdagende verantwoordelijkheden te geven die hun groei bevorderen.
<b>Kenmerken</b>			
Micromanagement	Behoorlijk Delegeren	Effectieve Delegering	Uitmunten Delegering
Onjuiste Taakverdeling	Geschikte Taken	Geschikte Verantwoordelijkheid	Volledige Verantwoordelijkheid
Gebrek aan Vertrouwen	Basisvertrouwen	Ontwikkelingsgericht	Leidend in Ontwikkeling

<b>Ontwikkelen van Medewerkers</b>			
<i>De mate waarin de leidinggevende medewerkers ondersteunt in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling door middel van coaching, feedback en het bieden van groeikansen.</i>			
<b>Onvoldoende</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>	<b>Uitstekend</b>
Neemt geen initiatief om de groei van medewerkers te bevorderen. Biedt geen begeleiding of feedback om medewerkers te helpen ontwikkelen. Geeft medewerkers geen ruimte of kansen om zich verder te ontwikkelen.	Zorgt ervoor dat medewerkers de kans krijgen om zich te ontwikkelen, maar stimuleert dit niet altijd proactief. Biedt coaching, maar kan diepere begeleiding missen. Laat kansen liggen om de volledige ontwikkeling van medewerkers te stimuleren.	Stimuleren van de groei van medewerkers is een prioriteit en gebeurt regelmatig. Biedt regelmatige en constructieve coaching om de ontwikkeling te ondersteunen. Creëert en benut groeikansen voor medewerkers binnen en buiten het werk.	Helpt medewerkers hun volledige potentieel te benutten door voortdurende ontwikkeling. Inspireert anderen door uitstekende coaching vaardigheden en biedt consistente, waardevolle feedback. Creëert een werkomgeving waarin leren en groeien voortdurend worden gestimuleerd en gewaardeerd.
<b>Kenmerken</b>			
Geen focus op ontwikkeling	Basisontwikkeling	Actieve ontwikkeling	Uitstekende ontwikkelaar
Geen coaching	Beperkte coaching	Coaching en feedback	Leidend in coaching
Gebrek aan groeikansen	Soms gemiste kansen	Groeikansen creëren	Cultuur van groei

**Luistervaardigheid**

*De mate waarin de leidinggevende actief en empathisch luistert naar medewerkers, en hun feedback, zorgen en ideeën serieus neemt.*

Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
<p>Neemt geen tijd om actief te luisteren naar medewerkers.</p> <p>Negeert of minimaliseert de zorgen en ideeën van het team.</p> <p>Maakt geen gebruik van feedback of suggesties.</p>	<p>Luistert in grote lijnen naar wat medewerkers zeggen, maar mist soms diepgang.</p> <p>Begrijpt de zorgen van medewerkers, maar handelt er niet altijd naar.</p> <p>Neemt feedback ter kennis aan, maar doet er niet altijd iets mee.</p>	<p>Neemt actief deel aan gesprekken en luistert met aandacht.</p> <p>Toont begrip voor de zorgen en perspectieven van het team.</p> <p>Gebruikt feedback om daadwerkelijk verbeteringen door te voeren.</p>	<p>Stelt medewerkers in staat zich gehoord te voelen en begrijpt diepgaande kwesties.</p> <p>Zet feedback om in concrete verbeteringen en zorgt voor directe opvolging.</p> <p>Bevordert een open communicatiecultuur waarin luisteren centraal staat.</p>
Kenmerken			
Geen Aandacht	Gematigd Luisteren	Actief Luisteren	Uitstekend Luisteren
Onverschillig	Redelijk Begrip	Empathisch	Oplossingsgericht
Slechte Communicatie	Basisreactie	Actiegericht	Cultuur van Communicatie

**Motiveren**

*De mate waarin de leidinggevende in staat is medewerkers te inspireren en te motiveren om gemotiveerd en met enthousiasme te werken aan gezamenlijke doelen.*

Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
<p>Weet medewerkers niet te inspireren of aan te moedigen.</p> <p>Toont weinig interesse in het verbeteren van de teammotivatie.</p> <p>Straalt geen enthousiasme of passie voor de doelen van het team uit.</p>	<p>Zorgt voor een redelijk niveau van motivatie, maar zonder extra inspiratie.</p> <p>Toont interesse in het werk van het team, maar mist soms passie om het team te stimuleren.</p> <p>Moedigt medewerkers aan, maar doet weinig om hen echt te inspireren.</p>	<p>Inspireert medewerkers door een positieve houding en toewijding.</p> <p>Zorgt ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen door erkenning te geven voor hun prestaties.</p> <p>Creëert een omgeving waarin medewerkers gemotiveerd zijn om hun beste werk te leveren.</p>	<p>Inspireert het team door constante energie, passie en positiviteit.</p> <p>Motiveert medewerkers om risico's te nemen en nieuwe uitdagingen aan te gaan.</p> <p>Creëert een werkomgeving waarin enthousiasme en motivatie vanzelfsprekend zijn.</p>
Kenmerken			
Demotiverend	Standaard motivatie	Motiverende omgeving	Uitstekende motivator
Geen Betrokkenheid	Enthousiasme	Herkenning en waardering	Groot vertrouwen
Onverschillig	Gematigde betrokkenheid	Enthousiast leidinggeven	Cultuur van enthousiasme

---

## Bijlage 3. Beroepsformulier beroepscommissie

### ■ Hoe werkt de beroepsprocedure

Als je het als medewerker niet eens bent met je beoordeling of de gemaakte afspraken, ga dan eerst in gesprek met degene die jou heeft beoordeeld of de naasthogere leidinggevende. Komen jullie er samen niet uit? Dan kan je beroep aantekenen bij de interne beroepscommissie van jouw werkgever.

Je kan beroep aantekenen vóór 1 februari. Gebruik dit formulier om beroep aan te tekenen. Als er geen interne beroepscommissie is, leg je het beroep voor aan de externe beroepscommissie. De externe beroepscommissie beoordeelt of de procedure juist is doorlopen.

### ■ Samenstelling interne beroepscommissie

De interne beroepscommissie bestaat uit vier leden:

- Twee vertegenwoordigers namens medewerkers; en
- Twee namens jouw werkgever.

De medewerker mag zelf één van de medewerkersvertegenwoordigers aanwijzen. Als de medewerker niemand aanwijst, wijst het medezeggenschapsorgaan iemand aan.

### ■ Uitspraak interne beroepscommissie

De beroepscommissie doet vóór 1 maart uitspraak. De beslissing van de interne beroepscommissie is bindend.

Bij staking van stemmen wordt het beroep vóór 1 mei voorgelegd aan de externe beroepscommissie voor de Zoetwaren.

### ■ Hoe vul je dit formulier in?

Op de volgende pagina staan twee blokken. Vul beide blokken volledig in. In het blok “inhoud van het meningsverschil” geef je aan waar het meningsverschil over gaat, wat de redenen zijn waarom je het er niet mee eens bent en wat naar jouw idee de beste oplossing zou zijn.

Heb je het formulier ingevuld?

- Maak dan een kopie van het formulier;
- Maak een kopie van je beoordelingsformulier;
- Stuur beide formulieren naar de beroepscommissie.

### ■ Externe beroepscommissie voor de Zoetwaren

Als er bij jouw werkgever geen interne beroepscommissie is, kan je beroep aantekenen bij de externe beroepscommissie voor de Zoetwaren. Het beroep moet vóór 1 mei zijn ontvangen. Beroep instellen doe je door het ingevulde formulier en een kopie van je beoordelingsformulier toe te sturen aan [beroepscommissie@vzbz.nl](mailto:beroepscommissie@vzbz.nl)

De externe beroepscommissie doet uitspraak vóór 1 juli.

Als de externe beroepscommissie wordt aangeschreven omdat de stemmen bij de interne beroepscommissie zijn gestaakt, doet de externe beroepscommissie uitspraak vóór 1 juni.

## BEROEPSFORMULIER

### ■ Algemene gegevens

Datum	:	
Beoordelingsperiode	:	
<b>GEGEGEVENS MEDEWERKER</b>		
Naam	:	
Adres	:	
Postcode en plaats	:	
Telefoonnummer	:	
<b>GEGEVENS WERKGEVER</b>		
Naam	:	
Beoordelaar	:	
Naast hogere leidinggevende	:	
<b>INHOUD MENINGSVERSCHIL</b>		
<i>Bijvoorbeeld: hoogte beoordeling, inhoud hoofdtaken, geen of te laat duidelijkheid over hoofdtaken en/of gezichtspunten, geen ruimte voor eigen inbreng, etc.</i>		