

# De Beoordelingscyclus

oaseo

## **De Beoordelingscyclus**

Opdrachtgever: Jeroen Schmaal

Stellers: De afdeling organisatieadvies en hr

Versie: 24 maart 2009 def

# Inhoudsopgave

1	De Beoordelingscyclus	4
1.1.	De cyclus	4
1.2.	Data	4
1.3.	Nieuwe medewerkers	5
1.4.	Ingehuurde medewerkers	5
1.5.	Projectmedewerkers	5
1.6.	Zieke medewerkers	5
1.7.	Vertrouwelijkheid van gesprekken	5
2	Het resultaatprofiel	6
2.1.	Doel van het resultaatprofiel	6
2.2.	Taken van leidinggevende en medewerker bij opstellen resultaatprofiel	6
2.3.	Inhoud van het resultaatprofiel	6
2.4.	Formulier voor resultaatprofiel	8
3	Het Functioneringsgesprek	9
3.1.	Doel van het functioneringsgesprek	9
3.2.	Taken van leidinggevende en medewerker bij het functioneringsgesprek	9
3.3.	Inhoud van het functioneringsgesprek	9
3.4.	Formulier bij het functioneringsgesprek	10
4	Het Beoordelingsgesprek	11
4.1.	Doel van het beoordelingsgesprek	11
4.2.	Taken van leidinggevende en medewerker bij het beoordelingsgesprek	11
4.3.	Formulier bij het beoordelingsgesprek	11
4.4.	Inhoud van het beoordelingsgesprek en de beloning die gekoppeld is aan het beoordelingsresultaat	11
4.5.	Medewerkers met doorgroei tot garantioperspectief	15
5	Reglement Beoordelingssysteem	16
5.1	Algemeen	16
5.2	Het Resultaatprofiel	17
5.3	Het Functioneringsgesprek	18
5.4	Het Beoordelingsgesprek	19



18 februari 2009

# 1 De Beoordelingscyclus

Oasen wil een vitale organisatie zijn. In grote lijnen is dit een organisatie waarbij het individu en de organisatie continu ontwikkelen. In het kader van deze vitale organisatie heeft het MT in januari 2007 enkele onderdelen van de beoordelingscyclus aangepast. De vorm en onderdelen hiervan staan hieronder beschreven.

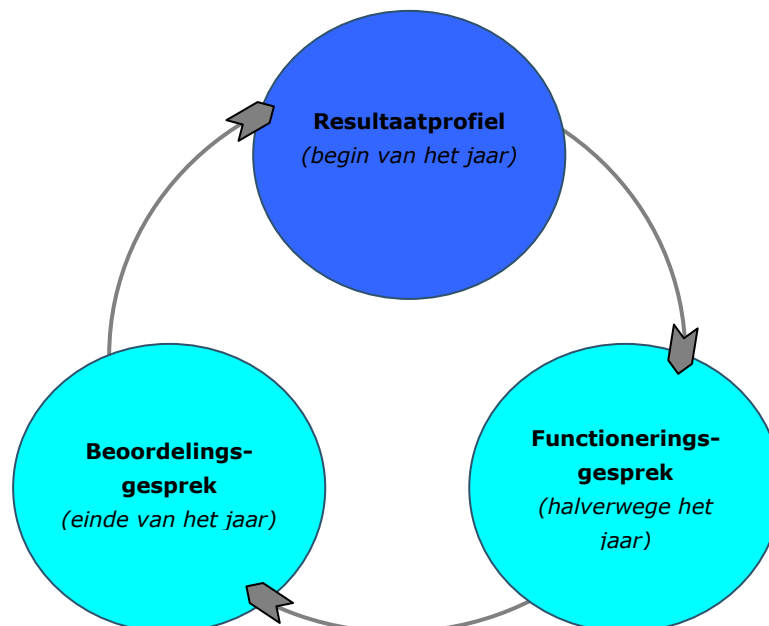
## 1.1. De cyclus

Aan het begin van het jaar maken leidinggevende en medewerker samen het resultaatprofiel. Het resultaatprofiel vormt de basis voor de beoordelingscyclus. Hierin staan de afspraken tussen de werkgever en de werknemer.

Halverwege het jaar houden leidinggevend en met hun medewerkers een functioneringsgesprek. Tijdens het functioneringsgesprek wordt een tussentijdse evaluatie gemaakt van de in het resultaatprofiel gemaakte afspraken. Leidinggevende en medewerker bekijken samen wat er nog nodig is om gezette doelstellingen te halen. Eventueel kunnen zij ook samen besluiten de doelstellingen uit het resultaatprofiel aan te passen. Functioneringsgesprekken kunnen, als de leidinggevende of medewerker dat wil, ook meer dan één keer per jaar gehouden worden.

Aan het einde van het jaar vindt het beoordelingsgesprek plaats. Tijdens het beoordelingsgesprek wordt de medewerker door de leidinggevende beoordeeld op de afspraken uit het resultaatprofiel. In dit gesprek wordt ook de basis gelegd voor het nieuwe resultaatprofiel.

Jaarlijks ziet de cyclus er als volgt uit:



## 1.2. Data

De periode waarin we de verschillende stadia van de cyclus doorlopen zijn elk jaar hetzelfde. De precieze data waarop elke fase begint en eindigt verschilt per jaar. De HR afdeling communiceert elk jaar over de precieze data, wanneer het tijd is voor de volgende stap in de cyclus.

### **1.3. Nieuwe medewerkers**

Medewerkers die nieuw bij Oasen beginnen krijgen een resultaatprofiel, tenzij hun eerste werkdag na 1 juli van dat jaar valt. Zij krijgen in dat geval ook geen beoordeling van gemaakte afspraken uit een resultaatprofiel. De leidinggevende mag hiervan afwijken. Hij of zij mag ook een aangepast resultaatprofiel maken, met daarin bijvoorbeeld minder doelstellingen dan gewoonlijk. De leidinggevende mag de medewerker daar dan ook op beoordelen, maar aan deze beoordeling zit dan geen beloningsconsequentie. Ze krijgen ook een beoordeling, over hun functioneren, bij het aflopen van het jaarcontract.

### **1.4. Ingehuurde medewerkers**

Voor extern ingehuurde medewerkers (via detacherings- of uitzendbureaus) maken we doorgaans geen resultaatprofiel. Resultaatafspraken zullen met hen soms al gemaakt zijn in het contract. De leidinggevende kan zelf beslissen of een resultaatprofiel voor een ingehuurde medewerker wenselijk is.

### **1.5. Projectmedewerkers**

Projectmedewerkers zijn medewerkers van Oasen, die buiten hun afdeling om in projectverband met anderen van Oasen samenwerken. Voor projectmedewerkers geldt dat de oorspronkelijke leidinggevende de resultaatprofielen met de medewerker opstelt en de functionerings- en beoordelingsgesprekken houdt. Hij of zij vraagt hiervoor input aan de projectleider(s).

### **1.6. Zieke medewerkers**

Indien een medewerker langdurig ziek is, dat wil zeggen langer dan zes maanden, nemen we hem of haar gedurende de ziekteperiode doorgaans niet op in de beoordelingscyclus. Dit is ter beoordeling aan de leidinggevende. Hij of zij kan ook besluiten om samen met de medewerker een aangepast resultaatprofiel op te stellen.

### **1.7. Vertrouwelijkheid van gesprekken**

De leidinggevendenden van Oasen worden getraind in het voeren van gesprekken over een resultaatprofiel, het functionerings- en het beoordelingsgesprek. Ook kunnen leidinggevendenden resultaatprofielen, functioneringsgesprekken en beoordelingen met elkaar bespreken. Voor leidinggevendenden die samen een afdeling leiden is het vaak nuttig deze inhoudelijk te bespreken. Zo kunnen zij kijken of ze het met elkaar eens zijn wat betreft iemands functioneren.

We willen bij Oasen graag over afdelingen heen met elkaar samen werken. Daarom kunnen ook leidinggevendenden die verschillende afdelingen leiden deze dingen met elkaar bespreken. Dit kan nieuwe inzichten opleveren over het functioneren van een medewerker, bijvoorbeeld als deze ook wel eens op andere afdelingen werkt.

We willen graag dat bij Oasen iedereen op een eenduidige manier beoordeeld wordt. Daarom vinden we het een goed idee als leidinggevendenden met elkaar bespreken hoe ze beoordelen. Dan kun je onderling toetsen of je dat wel allemaal op dezelfde manier en met dezelfde standaarden doet.

Verslagen van resultaatprofielen, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden bewaard in het personeelsdossier/afdeling HR.

## 2 Het resultaatprofiel

### 2.1. Doel van het resultaatprofiel

Bij Oasen gebruiken we het resultaatprofiel om jaarlijkse afspraken tussen werknemer en werkgever vast te leggen. Deze afspraken hebben betrekking op resultaatafspraken, op gewenste ontwikkeling van competenties en de inzet van het talent.

Het resultaatprofiel vormt de basis voor de ontwikkeling van de medewerker en voor de jaarlijkse beoordelingen.

### 2.2. Taken van leidinggevende en medewerker bij opstellen resultaatprofiel

Zowel de leidinggevende als de medewerker leveren input voor het profiel. De leidinggevende is er verantwoordelijk voor dat er een resultaatprofiel is, maar het profiel kan ook worden opgesteld door de medewerker. Zij moeten beide hun goedkeuring geven voor de inhoud van het resultaatprofiel.

### 2.3. Inhoud van het resultaatprofiel

Het format van het resultaatprofiel bestaat uit drie onderdelen:

1. Doel van de functie

Hier omschrijven we het doel van de functie. Welke bijdrage levert deze functie binnen Oasen?

2. Te behalen doelstellingen

Hier benoemen we de uitvoeringsdoelstellingen voor de betreffende medewerker voor het komende jaar. Het aanknopingspunt voor deze doelstellingen is het jaarplan. Om te kunnen bepalen of een doel is bereikt wordt aan ieder uitvoeringsdoel een norm en een indicator toegevoegd. De norm geeft de eindstreep aan; de indicator geeft aan hoe je kunt vaststellen of de eindstreep gehaald is.

*Doelstelling:* Wat moet er zijn bereikt?

*Norm:* Wanneer ben je tevreden?

*Indicator:* Waarui leid je dat af?

Een voorbeeld hiervan:

*Doelstelling:* Doorstroom: lijnmanagement van de afdeling X gevraagd en ongevraagd adviseren en ondersteunen bij het realiseren en instandhouden van een (kwantitatief en kwalitatief) adequate bezetting.

*Norm:* brengt voor 31-10-07 samen met lg. de behoefte en mogelijkheden van medewerkers in kaart om zich verder te ontwikkelen of door te stromen.

*Indicator:* het overzicht van behoeften en mogelijkheden van medewerkers om zich verder te ontwikkelen of door te stromen.

In het resultaatprofiel worden minimaal vijf en maximaal zeven doelstellingen genoemd. Deze doelstellingen mogen ook ontwikkelingsdoelstellingen zijn, als het resultaat daarvan duidelijk te omschrijven is.

3. Competenties

Competenties geven gewenste kennis, houding, inzicht en vaardigheden weer die relevant zijn voor de betreffende functie. De competenties die we bij Oasen gebruiken zijn afkomstig uit het

[competentiewoordenboek](#) van Twijnstra en Gudde. Het totale competentieprofiel voor een functie wordt nu als volgt opgebouwd:

- 1 kerncompetentie (deze wordt door het managementteam vastgesteld)  
Alle medewerkers van Oasen behoren deze competentie op een bij de functie behorend niveau te beheersen. Dit niveau is al vastgesteld per functie.
- 4 functiegebonden competenties  
Deze competenties zijn functiespecifiek en zijn al vastgesteld. Deze competentieset wijzigt in overleg met de afdeling Human Resources indien wijzigingen in de functie daarom vragen.  
Een overzicht van alle competenties per functie, met bijbehorend gewenst niveau vind je [hier](#).
- 1 persoonsgebonden talent  
De competenties in het resultaatprofiel zijn gebonden aan de functie. Talenten zijn niet per definitie gebonden aan een functie. Een talent is:  
"Een begaafdheid waarmee een individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden". Dit is dus iets waarin een medewerker uitblinkt. Dit talent kan zichtbaar zijn in het werk of misschien zelfs in de privé situatie. Voorwaarde voor het verder te ontwikkelen talent is de eis dat dit talent de medewerker of in zijn functie van pas komt of de organisatie in het algemeen. Dit te ontwikkelen talent kan van jaar tot jaar veranderen. Het talent wordt in overleg tussen de medewerker en de leidinggevende gekozen. Dit talent kan een competentie zijn, maar dit hoeft niet.

Het competentieprofiel geeft inzicht in de gewenste competenties die horen bij de betreffende functie. De leidinggevende bepaald op basis van eerdere beoordelingen en dagelijks functioneren of de medewerker het gewenste competentieniveau beheerst of niet (het huidige niveau). Als een medewerker nog niet eerder een beoordeling heeft gehad, kan het huidige niveau niet bepaald worden en dit wordt dan ook niet in het profiel gezet.

Indien de medewerker het gewenste niveau al beheerst dan maakt hij of zij afspraken met de leidinggevende over het behouden van dit niveau. Dit kunnen bijvoorbeeld afspraken zijn over het inzetten van deze competentie. De medewerker zou bijvoorbeeld aan de slag kunnen gaan met het inzetten van deze competentie op andere afdelingen of buiten het eigen team. Het zou ook kunnen dat je afsprekt op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen op je vakgebied of dat je kennis over gaat dragen aan collega's.

Indien het gewenste niveau nog niet aanwezig is, beschrijft de leidinggevende duidelijk welke onderdelen nog te ontwikkelen zijn. Vervolgens maakt hij of zij afspraken met de medewerker over acties waardoor de gewenste ontwikkeling bereikt kan worden. Dit kunnen bijvoorbeeld afspraken zijn over het volgen van een opleiding of training en het toepassen van de daar opgedane kennis. Het zouden ook afspraken kunnen zijn over het leren van een vaardigheid van een andere medewerker. In dat geval maak je ook afspraken over de situatie waarin er geleerd gaat worden.

Een voorbeeld hierbij:

Stel dat je competentie klantgerichtheid nog niet op het gewenste niveau zit. Een actie die je gaat ondernemen om het niveau omhoog te krijgen kan zijn dat je gaat leren hoe je klanten beter te woord kunt staan aan de telefoon. Dit zou je kunnen leren door te kijken hoe iemand anders dit doet, die hier goed in is. Je zou dan in je resultaatprofiel kunnen zetten dat je in januari een week mee gaat luisteren terwijl persoon X klanten te woord staat.

Als bij deze 'persoon X' toevallig de competentie klantgerichtheid ook bij zijn of haar functie hoort, en bij deze persoon is het niveau van deze competentie al op het gewenste niveau, dan zou hij of zij het op deze manier overdragen van zijn of haar kennis aan een collega kunnen gebruiken als actie om deze competentie op het gewenste niveau te houden.

Bij het talent wordt eerst het talent beschreven. Daarna worden er afspraken gemaakt tussen leidinggevende en de medewerker over het gebruik van dit talent in de organisatie of het onderhouden en uitbreiden ervan.

Een talent kan bijvoorbeeld 'sturingskracht' zijn. Een afspraak die je daarbij zou kunnen maken is dat de medewerker leiding gaat geven aan een bepaald project voor een bepaalde tijd.

Voor zowel de competenties als het talent geldt dat afspraken hierover moeten worden gemaakt op gedragsniveau. Dat betekent dat je je af moet vragen wat je, als je je talent inzet of het gewenste niveau bereikt hebt van een bepaalde competentie, doet. Stel dat nieuwe contacten leggen je talent is. Vraag je hierover dan af: Wat zie je mij doen, als ik op een goede manier nieuwe contacten leg? Het antwoord hierop zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat je dan in het komende jaar met ten minste twee mensen van buiten je eigen team hebt samengewerkt in een project.

#### **2.4. Formulier voor resultaatprofiel**

Voor het resultaatprofiel bestaat een [gespreksformulier](#). Als het resultaatprofiel is opgesteld en akkoord is bevonden door zowel de leidinggevende als de medewerker, dan gaat het naar de afdeling HR die het bewaart.

# 3 Het Functioneringsgesprek

## 3.1. Doel van het functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek is een gesprek gericht op ontwikkeling van de medewerker. De vorm hiervan is een open dialoog. Een functioneringsgesprek heeft drie doelen:

- Het biedt de medewerker en de leidinggevende de mogelijkheid de voortgangresultaten van de afspraken in het resultaatprofiel te bespreken. Je bespreekt samen alle zaken die van belang zijn bij het functioneren en kijkt wat nog nodig is om de afspraken uit het resultaatprofiel voor het einde van het jaar waar te maken. In gezamenlijk overleg wordt hierbij naar mogelijkheden en oplossingen gezocht.
- Verder hebben beiden partijen in het functioneringsgesprek de gelegenheid om elkaar feedback te geven. Ook de medewerker kan feedback geven over de manieren waarop de leidinggevende uitvoering van de functie mogelijk maakt.
- Een ander doel van een functioneringsgesprek is het bereiken van een zo goed mogelijk evenwicht tussen de belangen van de organisatie enerzijds en die van de medewerkers anderzijds. Gemotiveerde medewerkers op de juiste plaats zullen bijdragen aan een goed functionerende organisatie en andersom.

Op basis van de uitkomsten van het functioneringsgesprek kan het resultaatprofiel worden aangepast.

## 3.2. Taken van leidinggevende en medewerker bij het functioneringsgesprek



18 februari 2009

Uitgangspunt van het functioneringsgesprek is een open dialoog waarbij de inbreng van de leidinggevende en van de medewerker even belangrijk is. Je kunt je beide op dit gesprek voorbereiden door te bekijken wat je wilt bespreken en hiervoor agendapunten in te dienen. Het gesprek beperkt zich niet tot het bespreekbaar maken van het functioneren van de medewerker, maar je kan het er ook samen hebben over het functioneren van de leidinggevende, met name over die dingen die hij of zij doet, om ervoor te zorgen dat de medewerker goed zijn werk kan doen.

Op verzoek van de leidinggevende of de medewerker kan een HR adviseur bij dit gesprek worden uitgenodigd.

Door bij de functioneringsgesprekken te kiezen voor de vorm van een open gesprek met de nadruk op ontwikkeling houden we de cultuur bij Oasen vitaal.

## 3.3. Inhoud van het functioneringsgesprek

Hieronder zijn per aandachtspunt enkele onderwerpen genoemd waar je het met elkaar over kunt hebben. Deze kunnen helpen bij het vormgeven van het functioneringsgesprek. De onderwerpen zijn afhankelijk van de situatie, de leidinggevende en de medewerker. Het is daarom belangrijk om je voor te bereiden en je in te leven in de situatie en in je gesprekspartner. De gespreksonderwerpen die hier staan kun je als voorbeeld gebruiken, maar misschien zijn er ook nog andere dingen waar je het over wilt hebben.

### Werkinhoud

- Mate van plezier in werk
- Taakhoud
- Benodigde kennis en vaardigheden
- Werk- en arbeidsomstandigheden
- Stimulerende en beperkende factoren
- Enthousiasme en zorgen
- Begeleiding

- Verantwoordelijkheid

### **Persoonlijke ontwikkeling**

- Ambities en toekomstplannen
- Persoonlijke doelen
- Nog te ontwikkelen kennis m.b.t. werkzaamheden
- Ontwikkeling persoonlijk talent
- Eigen ontwikkeling, opleidingen en loopbaan
- Enthousiasme en zorgen

### **Organisatieontwikkelingen die van invloed zijn op de medewerker**

- Mening over de ontwikkelingen bij Oasen
- Beleid in de organisatie
- Enthousiasme en zorgen

### **Samenwerking**

- Werksfeer
- Relatie met directe collega's, teams, afdelingen en leidinggevende
- Communicatie en kennisoverdracht
- Stijl van leidinggeven
- Verbeterpotentieel
- Behoeftte van medewerker vanuit leidinggevende

### **Persoonlijke beleving & Stemming**

- Persoonlijke enthousiasme en zorgen
- Enthousiasme en zorgen
- Plezier en uitdagingen in het werk

## **3.4. Formulier bij het functioneringsgesprek**

Om het gesprek vast te leggen maak je gebruik van een [gespreksformulier](#). Dit staat op Focus. Op het formulier staat de doelstelling van het gesprek al ingevuld. Alle gespreksonderwerpen moeten aan deze doelstelling getoetst worden. De in paragraaf 3.3 genoemde gespreksonderwerpen staan niet voorgedrukt op het formulier, omdat niet alle punten besproken hoeven te worden. Wat interessant is om te bespreken zal afhangen van de persoon en de situatie.

De leidinggevende vult op dit formulier in wat de uitkomsten van het gesprek zijn en de gemaakte afspraken.

De medewerker vult hierop in wat hij of zij van de verslaglegging vindt en wat zijn of haar inbreng is over de inhoud van het functioneringsgesprek. Dit schrijven we op om de inbreng van de medewerker te benadrukken.

Als het formulier is ingevuld en akkoord bevonden door leidinggevende en medewerker, dan gaat het naar de HR-afdeling die het bewaart.

## 4 Het Beoordelingsgesprek

### 4.1. Doel van het beoordelingsgesprek

Tijdens dit gesprek wordt de medewerker door de leidinggevende beoordeeld op basis van het resultaatprofiel van het betreffende jaar. Deze eindbeoordeling kan invloed hebben op de financiële beloning van de betreffende medewerker in het volgend jaar.

In het tweede deel van het beoordelingsgesprek gaan leidinggevende en medewerker ook direct in gesprek over de ontwikkeldoelen voor het daaropvolgende jaar.

### 4.2. Taken van leidinggevende en medewerker bij het beoordelingsgesprek

Tijdens het beoordelingsgesprek heeft de medewerker minder ruimte voor input dan in het functioneringsgesprek. Doel van dit gesprek is immers een beoordeling. De leidinggevende beoordeelt per doelstelling en competentie en legt dit vast in het scoringsformulier, dat een totaaluitkomst uitrekent. Natuurlijk kan de medewerker in dit deel van het gesprek wel aangeven hoe het jaar is verlopen en hoe hij of zij aankijkt tegen de beoordeling. Het beoordelingsgesprek is, net als het functioneringsgesprek, op ontwikkeling gericht. Het tweede deel van het gesprek is dan ook bedoeld als doorstart voor het volgende jaar. In dit deel van het gesprek is de rol van de medewerker juist groot. De leidinggevende en de medewerker gaan aan de hand van de prestaties van dit jaar, hun blik richten op het komende jaar.

Op verzoek van de leidinggevende of de medewerker kan een HR adviseur bij dit gesprek worden uitgenodigd.



18 februari 2009

### 4.3. Formulier bij het beoordelingsgesprek

Om de totale score voor de doelstelling en de competenties te berekenen is er een [scoringsformulier](#). De leidinggevende vult dit formulier digitaal in en de eindscore wordt vanzelf uitgerekend.

Om het gesprek vast te leggen maak je gebruik van een [beoordelingsformulier](#). De leidinggevende vult dit formulier in. Het ingevulde formulier wordt aan de medewerker voorgelegd die ruimte heeft om er een reactie op te geven.

Is de medewerker het niet eens met de beoordeling, dan kan hij of zij dit aangeven in het formulier. De leidinggevende kan dan besluiten nog dingen te veranderen in de beoordeling, maar hij of zij kan dit ook niet doen. De leidinggevende is hierin de beslissingsbevoegde. Als er iets veranderd wordt, dan wordt de beoordeling opnieuw aan de medewerker gegeven voor een reactie. Als er niets veranderd gaat het beoordelingsformulier met ingevuld opmerkingenformulier naar de afdeling HR, die het formulier en het bezwaar bewaard.

Als de medewerker naar aanleiding van de beoordeling geen opmerkingen heeft en hij of zij is akkoord, dan worden de formulieren door de leidinggevende bij HR afgegeven. Daar wordt het in het personeelsdossier bewaard.

### 4.4. Inhoud van het beoordelingsgesprek en de beloning die gekoppeld is aan het beoordelingsresultaat

In het beoordelingsgesprek beoordeelt de leidinggevende in hoeverre resultaatdoelstellingen en ontwikkelafspraken zijn behaald en nagekomen. Hij of zij kijkt of de doelen die zijn afgesproken in het resultaatprofiel, zijn gehaald. Bij de competenties beoordeelt de leidinggevende de medewerker op het resultaat van gemaakte ontwikkelafspraken. Verder kijkt de leidinggevende of de afspraken die zijn gemaakt over het inzetten van het talent zijn nagekomen.

Per doelstelling en competentie geeft de leidinggevende de medewerker een score en vult die in in een [scoringsformulier](#) . De maximaal haalbare score op doelstellingen is 35 (uitgaande van 7 doelstellingen), op competenties 30. De scores op doelstellingen en op competenties wegen beiden voor 50 % mee. De scores op doelstellingen en competenties worden automatisch bij elkaar opgeteld en er komt een eindscore. De eindscore wordt naar boven afgerond op hele punten. 52,1 wordt dus 53. Afhankelijk van de totale score wordt een eindbeoordeling toegekend.

Deze eindbeoordeling kan in vijf verschillende categorieën vallen. De norm ligt hierbij in categorie drie, dus op 53 t/m 68 punten. Als je eindbeoordeling in categorie 1 of 2 valt, presteer je dus onder de norm. Valt je eindbeoordeling in categorie 4 of 5, dan presteer je beter dan de norm. Dit is in onze CAO vastgelegd.

In onze CAO worden ook woorden gebruikt om aan te geven in welke categorie je eindbeoordeling valt. Deze staan in de volgende tabel. Opvallend is dat categorie 2, die dus volgens de CAO onder de norm ligt, in de CAO wordt aangeduid met het woord 'Voldoende'. Omdat we dit verwarrend vinden, gebruiken we hiervoor bij Oasen het woord 'Matig'. Bij Oasen gebruiken we voor de andere categorieën dezelfde woorden als in de CAO.

De eindbeoordeling heeft effect op de groei van de beloning, tenzij de medewerker al aan de top van zijn of haar schaal zit. In het schema hieronder staan de verschillende mogelijkheden voor groei weergegeven.

Categorie	Puntentotaal	Term uit CAO	Term bij Oasen	Beloningseffect
1	21 t/m 36	Onvoldoende	Onvoldoende	0 %
2	37 t/m 52	Voldoende	Matig	1,25 %
3	53 t/m 68	Goed (normaal)	Goed (normaal)	2,5 %
4	69 t/m 84	Zeer goed	Zeer goed	3,75 %
5	85 t/m 100	Uitmuntend	Uitmuntend	5 %

Hieronder geven we een opsomming van alle beloningsvormen die toegepast worden binnen Oasen:

1. **Beloning voor resultaten die vooraf individueel overeengekomen zijn:**

A) in het resultaatprofiel

- a. voor hen die ingeschaald zijn in voorafgaande schaal en die bevorderd worden naar functionele schaal (ook trainee, junior)
- b. voor hen die ingeschaald zijn in functionele schaal of garantieperspectief en die max nog niet hebben bereikt
- c. voor hen die eindschaler zijn

B) in het kader van een project

2. **Individuele beloning voor resultaten die niet vooraf overeengekomen zijn:**

- C) als waardering voor een bijdrage aan een project of als waardering voor de wijze waarop de reguliere functie is uitgeoefend

3. **Groepsbeloning voor resultaten die vooraf overeengekomen zijn:**

- D) als onderdeel van de resultatendeling conform de Raam-CAO
- E) als onderdeel van een teambeloning

4. **De directie kan in bijzondere gevallen gegeven omstandigheden afwijkend beslissen**

**1. Beloning voor resultaten die vooraf individueel overeengekomen zijn:**

<b>Ad A.a: Aanloopschaal</b>	Medewerker wordt beoordeeld in:	Medewerker ontvangt :	Medewerker ontvangt bij bevordering:
	Onvoldoende	0 % van max actuele schaal	Wordt niet bevorderd
	Matig	1¼ % van max actuele schaal	Wordt niet bevorderd
	Goed	2½ % van max actuele schaal	2½ % van max functionele schaal als bevorderingsstap
	Zeer goed	3¾ % van max actuele schaal	2½ % van max functionele schaal als bevorderingsstap
	Uitmuntend	5 % van max actuele schaal	2½ % van max functionele schaal als bevorderingsstap
<b>Ad A.b: Functionele schaal</b>	Medewerker wordt beoordeeld in:	Medewerker ontvangt :	
	Onvoldoende	0 % van max actuele schaal	
	Matig	1¼ % van max actuele schaal	
	Goed	2½ % van max actuele schaal	
	Zeer goed	3¾ % van max actuele schaal	Indien de functionele schaal onvoldoende ruimte laat om 3¾% loonstijging te realiseren wordt, naast een stap tot aan het maximum van de schaal, ook een gratificatie van € 250 netto toegekend.
	Uitmuntend	5 % van max actuele schaal	Indien de functionele schaal onvoldoende ruimte laat om 5% loonstijging te realiseren wordt, naast een stap tot aan het maximum van de schaal, ook een gratificatie van € 500 netto toegekend.
<b>Ad A.c.: Eindschaler</b>	Medewerker wordt beoordeeld in:	Medewerker ontvangt :	
	Zeer goed	€ 500 netto gratificatie	
	Uitmuntend	€ 750 netto gratificatie	
<b>Ad B: Project</b>	Afhankelijk van omvang project	Gratificatie	
		Netto gratificatie € 250	
		Netto gratificatie € 500	
		Netto gratificatie € 750	
		Netto gratificatie € 1000	
		Netto gratificatie € 1500	

**2. Individuele beloning voor resultaten die niet vooraf overeengekomen zijn:**

<b>Ad C: Project of regulier</b>	<b>Afhankelijk van omvang project</b>	<b>Gratificatie</b>
		Netto gratificatie € 250
		Netto gratificatie € 500
		Netto gratificatie € 750
		Netto gratificatie € 1000
		Netto gratificatie € 1500

**3. Groepsbeloning voor resultaten die vooraf overeengekomen zijn:**

<b>Ad D: Resultatendeling</b>	Beloning afhankelijk van 1 tot 5 concrete doelen de bedrijfsvoering betreffende (eigen groep)	2 % van het jaarsalaris ( = ¼ maandsalaris )	
Groepsgericht	Moet niet terug te voeren zijn tot individuele profielen		
<b>Ad E: Teambeloning</b>	Voor zover de opbrengsten van de behaalde doelstelling bij de resultatendeling onvoldoende in verhouding staat tot de behaalde opbrengsten of verbetering (eigen groep)	Beloning moet goede verhouding kennen tot de verbetering (bij toekenning rekening houden met resultatendeling)	Normstelling voor hoogte van teambeloning: De totale beloning van een groepsgebonden beloning bedraagt 10% van de netto behaalde opbrengst of verbetering met een maximum van € 12.500 bruto als beloningsbedrag.
Groepsgericht	OF Indien het afspraken betreft met een afdelingsoverschrijdend karakter	- Afspraak moet SMART zijn - Tevoren zijn overeengekomen - Betreft een verbetering van een bestaand proces - Moet een echte 'PLUS' zijn op het reguliere werk	

#### **4.5 Medewerkers met doorgroei tot garantieperspectief**

Voor medewerkers die door kunnen groeien tot een garantieperspectief (oud recht) zal nadat het beoordelingsresultaat bekend is gekeken worden of de percentuele verhoging die gekoppeld is aan dat beoordelingsresultaat afwijkt van de verhoging die gemaakt zou worden in de oude situatie (voor implementatie van nieuwe loonlijn). Voor deze medewerkers zal de verhoging gelijk getrokken worden met een verhoging in de oude situatie.

Dit geldt ook voor medewerkers die nu bevorderd worden en in de oude situatie ook in aanmerking zouden komen voor een bevordering (2 periodieken). Bij een eventuele afwijking van de salarisverhoging zal deze gecorrigeerd worden.

In het beoordelingsgesprek wordt ook gesproken over het komende jaar. In dit gedeelte van het gesprek wordt de basis gelegd voor het nieuwe resultaatprofiel. Leidinggevende en medewerker bespreken samen de veranderingen voor komend jaar ten opzichte van dit jaar. Je kijkt bijvoorbeeld samen hoe doelstellingen die dit jaar niet gehaald zijn, volgend jaar wel gehaald kunnen worden. Ook kun je bijvoorbeeld samen kijken welk talent er volgend jaar kan worden ingezet, of hoe een goed niveau op een competentie vastgehouden kan worden.



18 februari 2009

# 5 Reglement Beoordelingsstelsel

## 5.1 Algemeen

### Artikel 1: Definities

Voor de toepassing van dit reglement wordt verstaan onder:

- medewerker: hij\* die voor onbepaalde dan wel bepaalde tijd een arbeidsovereenkomst heeft met Oasen (\* waar in dit reglement met betrekking tot personen wordt gesproken over hij, hem of zijn worden daarmee zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers aangeduid)
- leidinggevende: degene die de medewerker hiërarchisch aanstuurt
- Nieuwe medewerkers: medewerkers die pas in dienst zijn gekomen bij Oasen
- Ingehuurde medewerkers: medewerkers die bij een andere organisatie in dienst zijn en op inhuur basis werkzaamheden voor ons verrichten
- Zieke medewerkers: zijn medewerkers die vanwege gezondheidsklachten hun werk niet kunnen uitvoeren
- Projectmedewerkers: zijn medewerkers van Oasen, die buiten hun afdeling om in projectverband met anderen van Oasen samenwerken
- Beoordeling: het bespreken, beoordelen en belonen van het functioneren en presteren van de individuele medewerker
- Beoordelingscyclus: het continue proces van ontwikkeling door het maken van afspraken (resultaat- en ontwikkelafspraken) en hier de voortgang van bewaken en deze toetsen wat resulteert in een beoordeling (in deze stap wordt weer de basis gelegd voor het nieuwe resultaatprofiel)
- Resultaatprofiel: document waarin de individuele doelstellingen (resultaatafspraken), competenties en een talent van een medewerker zijn vastgelegd
- Doelstelling: beschrijving van datgene, dat een organisatie, afdeling of medewerker tot taak is gesteld om te bereiken
- Indicator: datgene, waaraan kan worden afgelezen of een doelstelling is bereikt
- Norm: meetpunt dat aangeeft wanneer een doelstelling is bereikt (wanneer ben je als leidinggevende tevreden)
- Competentie: is een gedragscomponent die de gewenste kennis, houding, inzicht en vaardigheden weergeeft die relevant zijn voor een betreffende functie
- Competentiewoordenboek: een verzameling van competenties die betrekking hebben op de organisatiedoelstellingen
- Kerncompetentie: de competentie die jaarlijks wordt vastgesteld door de directie en die geldt voor alle medewerkers van Oasen
- Functiespecifieke competentie: een competentie die betrekking heeft op de functie
- Persoonsspecifieke talent: een begaafdheid waarmee een individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden
- Functioneringsgesprek: dit is een gesprek waarin de voortgang van de afspraken in het resultaatprofiel worden besproken en waarbij de focus ligt op ontwikkeling
- Beoordelingsgesprek: tijdens dit gesprek wordt de medewerker beoordeeld door de leidinggevende op basis van het resultaatprofiel van het betreffende jaar

- Beoordelingscore: resultaat van een beoordeling, variërend van onvoldoende, matig, goed, zeer goed tot uitstekend

## **Artikel 2: Toepassingsgebied**

1. Dit reglement is van toepassing op alle medewerkers en geldt voor de procedure die wordt gehanteerd bij de onderdelen van de beoordelingscyclus.
2. Dit reglement is van toepassing vanaf 1 januari 2007.

## **Artikel 3: Doel van een beoordeling**

1. Beoordeling heeft tot doel te komen tot een besluit omtrent de in het tweede lid genoemde zaken. Hiervoor worden op systematische wijze gegevens met betrekking tot het functioneren van de medewerker verzameld, vastgelegd en bespreekbaar gemaakt. De medewerker krijgt van zijn leidinggevende een terugkoppeling over zijn prestaties en gedrag.
2. Een beoordeling gaat vooraf aan elk besluit omtrent:
  - een periodieke salarisherziening
  - een bevordering
  - het toekennen van een bonus
  - het omzetten van een arbeidsovereenkomst van bepaalde tijd naar onbepaalde tijd
  - een verlening van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd
3. Vóór een besluit als bedoeld in lid 2 moet er een beoordelingsgesprek worden gevoerd.
4. Beoordeling is een verantwoordelijkheid van elke leidinggevende.

## **Artikel 4: De beoordelingscyclus**

Beoordeling binnen Oasen is een continu proces, waarin jaarlijks drie stappen voorkomen:

1. Afspraken maken en doelen stellen over de te halen resultaten en op de gewenste ontwikkeling van competenties en inzet van het talent. Eén en ander wordt vastgelegd in een resultaatprofiel;
2. Bespreken van de voortgangresultaten van de afspraken uit het resultaatprofiel. Daarnaast hebben zowel medewerker als leidinggevende de gelegenheid om elkaar feedback te geven bij dit gesprek. Een laatste doel is het bereiken van een zo goed mogelijk evenwicht tussen de belangen van de organisatie enerzijds en die van de medewerker anderzijds. Dit alles gebeurt tijdens het functioneringsgesprek.
3. Beoordelen in welke mate resultaten zijn behaald en aan de ontwikkelafspraken is voldaan. Aan de beoordelingscore is er een beloningsconsequentie verbonden. Het tweede deel van het gesprek is bedoeld om een doorstart te maken naar het resultaatprofiel van volgend jaar.



18 februari 2009

## **5.2 Het Resultaatprofiel**

### **Artikel 5: Doel van het resultaatprofiel**

Bij Oasen gebruiken we het resultaatprofiel om jaarlijkse afspraken tussen werknemer en werkgever vast te leggen. Deze afspraken hebben betrekking op resultaatafspraken en op gewenste ontwikkeling van competenties en op de inzet van het talent.

Het resultaatprofiel vormt de basis voor de ontwikkeling van de medewerker en voor de jaarlijkse beoordelingen.

### **Artikel 6: Deelnemers**

Zowel de leidinggevende als de medewerker leveren input voor het profiel. De leidinggevende is er verantwoordelijk voor dat er een resultaatprofiel is, maar het profiel kan ook worden opgesteld door de medewerker. Beide dienen aan te geven of zij akkoord gaan met het opgestelde resultaatprofiel.

### **Artikel 7: Frequentie**

Het resultaatprofiel wordt één maal per jaar vastgesteld. Indien de noodzaak daartoe bestaat, kunnen tussentijds wijzigingen in het profiel worden aangebracht (zie ook art. 10 lid 2)

## **Artikel 8: Vorm en inhoud van het resultaatprofiel**

1. In het resultaatprofiel worden de individuele doelstellingen (minimaal 5 en maximaal 7) en de competenties (1 kern- , 4 functiespecifieke competenties en 1 persoonsgebonden talent), waarop de medewerker wordt beoordeeld, vastgelegd. De directie behoudt zich het recht voor om jaarlijks een kerncompetentie vast te stellen.
2. Het resultaatprofiel bestaat uit de volgende zaken:
  - de resultaten die de medewerker in het betreffende jaar dient te bereiken (doelstellingen). De doelstellingen worden ondersteund door normen en indicatoren.
  - een selectie van vaardigheden, houding en gedragskenmerken die van de medewerker worden verwacht (competenties). Een overzicht hiervan is te vinden in het competentiewoordenboek. Daarnaast wordt gevraagd een persoonsgebonden talent te benoemen.

## **Artikel 9: Verslaglegging en archivering**

1. De periode waarin we de verschillende stadia van de cyclus doorlopen zijn elk jaar hetzelfde. De precieze data waarop elke fase begint en eindigt verschilt per jaar. De HR afdeling communiceert elk jaar over de precieze data, wanneer het tijd is voor de volgende stap in de cyclus.
2. Zowel de leidinggevende als de medewerker dienen aan te geven dat ze akkoord gaan met de vastgestelde afspraken.
3. De afdeling HR bewaart de resultaatprofielen in een aparte map.
4. Inzage in het resultaatprofiel kan worden verkregen door de medewerker, de leidinggevende, de clustermanager of de directie.

## **5.3 Het Functioneringsgesprek**

### **Artikel 10: Doel van het functioneringsgesprek**

Het functioneringsgesprek is een gesprek gericht op ontwikkeling van de medewerker. De vorm hiervan is een open dialoog. Een functioneringsgesprek heeft vier doelen:

- Het biedt de medewerker en de leidinggevende de mogelijkheid de voortgangresultaten van de afspraken in het resultaatprofiel te bespreken.
- Verder hebben beide partijen in het functioneringsgesprek de gelegenheid om elkaar feedback te geven.
- Een ander doel van een functioneringsgesprek is het bereiken van een zo goed mogelijk evenwicht tussen de belangen van de organisatie enerzijds en die van de medewerkers anderzijds.
- Het laatste en tevens belangrijkste doel van het functioneringsgesprek is het bespreken van de ontwikkeling van de medewerker.

Op basis van de uitkomsten van het functioneringsgesprek kan het resultaatprofiel worden aangepast.

### **Artikel 11: Deelnemers**

Het functioneringsgesprek wordt gevoerd tussen de medewerker en zijn leidinggevende. Op verzoek van de leidinggevende of de medewerker kan een HR adviseur bij dit gesprek worden uitgenodigd.

### **Artikel 12: Frequentie**

Het functioneringsgesprek wordt tenminste éénmaal per jaar gevoerd (halverwege het jaar). Op verzoek van de medewerker of de leidinggevende kan meer dan één gesprek per jaar plaatsvinden.

### **Artikel 13: Vorm, inhoud en kenmerken van het functioneringsgesprek**

Uitgangspunt van het functioneringsgesprek is een open dialoog waarbij de inbreng van de leidinggevende en van de medewerker even belangrijk is. De medewerker kan zich voorbereiden op het gesprek door te bekijken wat hij wil bespreken en hiervoor agendapunten in te dienen.

Het gesprek beperkt zich niet tot het bespreekbaar maken van het functioneren van de medewerker, maar je kan het er ook samen hebben over het functioneren van de leidinggevende, met name over die dingen die hij of zij doet, om ervoor te zorgen dat de medewerker goed zijn werk kan doen.

Door bij de functioneringsgesprekken te kiezen voor de vorm van een open gesprek met de nadruk op ontwikkeling houden we de cultuur bij Oasen vitaal.

1. Het functioneringsgesprek wordt gevoerd aan de hand van het resultaatprofiel van de medewerker.
2. In het functioneringsgesprek kunnen over de volgende onderwerpen worden gesproken:
  - werkinhoud
  - persoonlijke ontwikkeling
  - organisatieontwikkelingen die van invloed zijn op de medewerker
  - samenwerking
  - persoonlijke beleving en stemming

### **Artikel 14: Verslaglegging en archivering**

1. Van het gesprek maakt de leidinggevende een verslag.
2. De medewerker heeft daarna de gelegenheid om in het formulier aan te geven wat hij van de verslaglegging vindt en wat zijn inbreng is over de inhoud van het functioneringsgesprek.
3. Zowel de leidinggevende als de medewerker dienen aan te geven dat ze het verslag gezien hebben.
4. De afdeling HR bewaart de verslagen van de functioneringsgesprekken in een aparte map.
5. Inzage in het verslag van het functioneringsgesprek kan worden verkregen door de medewerker, de leidinggevende, de clustermanager of de directie.



18 februari 2009

## **5.4 Het Beoordelingsgesprek**

### **Artikel 15: Doel van het beoordelingsgesprek**

Tijdens dit gesprek wordt de medewerker door de leidinggevende beoordeeld op basis van het resultaatprofiel van het betreffende jaar. Deze eindbeoordeling kan invloed hebben op de financiële beloning van de betreffende medewerker in het volgend jaar.

Tijdens het beoordelingsgesprek gaan leidinggevende en medewerker ook direct in gesprek over de ontwikkeldoelen voor het daaropvolgende jaar.

### **Artikel 16: Deelnemers**

Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd tussen de medewerker en zijn leidinggevende. Op verzoek van de leidinggevende of de medewerker kan een HR adviseur bij dit gesprek worden uitgenodigd.

### **Artikel 17: Tijdstip**

1. Het beoordelingsgesprek vindt aan het einde van het jaar plaats.
2. Een beoordelingsgesprek kan tussentijds plaatsvinden vóór het nemen van een besluit zoals genoemd in art. 3 lid 2.

### **Artikel 18: De vorm, inhoud en kenmerken van het beoordelingsgesprek**

1. Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd aan de hand van het resultaatprofiel, het verslag van het functioneringsgesprek en het door de leidinggevende ingevulde beoordelingsformulier.
2. In het eerste gedeelte van het beoordelingsgesprek motiveert de leidinggevende de afzonderlijke scores, zoals hij dat in het beoordelingsformulier heeft aangegeven. Aan het eind van het gesprek deelt hij de medewerker mee wat de eventuele financiële consequenties van de beoordeling zijn.
3. Het tweede gedeelte van het beoordelingsgesprek is wel op ontwikkeling gericht. Dit deel is bedoeld om een doorstart te maken voor het resultaatprofiel van het volgend jaar. In dit deel is de rol van de medewerker groot.

### **Artikel 19: Opmaken van de eindbeoordeling**

1. De doelstellingen en de competenties worden ieder afzonderlijk beoordeeld.
2. De in lid 1 genoemde onderdelen krijgen bij de beoordeling een score in één van de vijf onderscheiden categorieën. Hiervoor maakt de leidinggevende gebruik van een scoringstabel.
3. De score op doelstellingen met betrekking tot de uitvoering van het werk weegt net zo zwaar als de score op het competentiegedeelte. De verhouding is 50 staat tot 50. De directie behoudt zich het recht voor om na overleg met de ondernemingsraad wijzigingen in de bovengenoemde verhouding aan te brengen.
4. Leidinggevendenden kunnen beoordelingen met elkaar bespreken. Voor leidinggevendenden die samen een afdeling leiden is het vaak nuttig deze inhoudelijk te bespreken. We willen bij Oasen graag over afdelingen heen met elkaar samen werken. Daarom kunnen ook leidinggevendenden die verschillende afdelingen leiden de beoordelingen van hun medewerkers met elkaar bespreken. Dit kan nieuwe inzichten opleveren over het functioneren van een medewerker of over bijvoorbeeld de manier waarop je een beoordelingsgesprek kunt houden.

### **Artikel 20: Verslaglegging en archivering**

1. Na het beoordelingsgesprek stelt de leidinggevende het beoordelingsformulier definitief vast.
2. Zowel de leidinggevende als de medewerker ondertekenen het verslag: de leidinggevende voor akkoord en de medewerker voor gezien.
3. De afdeling HR bewaart de verslagen van de beoordelingsgesprekken in het desbetreffende personeelsdossier.
4. Inzage in het verslag van het beoordelingsgesprek kan worden verkregen door de medewerker, de leidinggevende, de clustermanager of de directie.
5. Indien de medewerker het niet eens is met zijn beoordeling geeft hij dit aan en vult op het opmerkingenformulier in wat zijn argumenten daarvoor zijn. Hierna kan artikel 21 in werking treden.

### **Artikel 21: Bezwarenprocedure**

1. Indien de medewerker bezwaar wil maken tegen de eindbeoordeling maakt hij dat kenbaar aan zijn leidinggevende. De leidinggevende en de medewerker dienen dan samen tot een oplossing te komen, wat zou kunnen resulteren in een nieuwe beoordelingsgesprek.
2. Komen leidinggevende en medewerker er samen niet uit, dan volgt er een gesprek in aanwezigheid van een hogere leidinggevende (hoofd, clustermanager of directeur) die dan de uiteindelijke beslissing zal nemen.
3. Op verzoek van één van de betrokkenen kan een HR adviseur worden verzocht bij het tweede en/of het derde gesprek aanwezig te zijn.