

HANDLEIDING JAAR- EN BEOORDELINGSGESPREK

EEN GOED GESPREK OVER ONTWIKKELING
EN RESULTAAT



IS VERDER KIJKEN



VOORWOORD

De VU hecht groot belang aan open werkverhoudingen, waarin leidinggevenden en medewerkers elkaar respectvol kunnen en durven aanspreken op wederzijdse verantwoordelijkheden. Voor leidinggevenden binnen de VU is het voeren van jaar- en beoordelingsgesprekken een belangrijke taak.

Medewerkers kunnen zich ten volle ontwikkelen als er regelmatig over ontwikkeling en resultaat gesproken wordt. De professionele ontwikkeling en het motiveren van medewerkers zijn van groot belang. Goede leidinggevenden communiceren hierover het hele jaar door met hun medewerkers en geven hun regelmatig aandacht en relevante feedback.

Eenmaal per jaar, in het jaar- en beoordelingsgesprek, is er een formeler moment om te praten over ontwikkeling, resultaat en werkomstandigheden. Daarin worden, binnen het kader van een motiverend en inspirerend werkklimaat, duidelijke individuele doelen gesteld en wordt het functioneren van medewerkers zorgvuldig geëvalueerd.

In het jaar- en beoordelingsgesprek kijken leidinggevende en medewerker terug op het vorige jaar en maken zij concrete en transparante afspraken over de prestaties en ontwikkeling die van de medewerker worden verwacht. Ook bespreken ze maatregelen die de medewerker in staat stellen om zich aan deze afspraken te houden.

Voor medewerkers is het jaar- en beoordelingsgesprek een kans om te bespreken wat hun wensen zijn met betrekking tot hun inzet, ontwikkeling en loopbaan. Het is belangrijk dat de gesprekken zowel inhoudelijk als organisatorisch van goede kwaliteit zijn. Leidinggevende en medewerker hebben hierin beiden een belang én een verantwoordelijkheid. Wij gaan ervan uit dat er jaarlijks met iedere medewerker een jaar- en beoordelingsgesprek wordt gevoerd.

Deze brochure is bedoeld als handvat om leidinggevenden en medewerkers van de Vrije Universiteit te ondersteunen bij het voorbereiden en voeren van een goed gesprek.

Het College van Bestuur wenst u succesvolle en inspirerende gesprekken toe.

Namens het College van Bestuur
Vrije Universiteit Amsterdam

Prof. dr. L.M. Bouter
Rector magnificus

“Bij ons weten de medewerkers wat er van hen verwacht wordt, omdat wij de eisen aan de functie hebben geoperationaliseerd in beoordelings- en bevorderings-criteria.

Wij bereiden de beoordeling zorgvuldig voor. Dit vergt enige tijd, maar levert veel op. Voorafgaand aan de gesprekken bekijken wij met de personeelsadvies-commissie naar het functioneren van medewerkers, naar hun prestaties, talenten en ambities. Wij stellen voor elke medewerker een advies op voor de beoordeling en de ontwikkeling. Vervolgens geeft de leidinggevende in het jaar- en beoordelingsgesprek, al dan niet gekwalificeerd, een heldere terugkoppeling van het advies van de commissie. In de personeelsadviescommissie zitten alle gewone hoogleraren, de decaan, de onderwijsdirecteur, de directeur bedrijfsvoering en de facultaire p&o-adviseur. De nieuwe werkwijze heeft geleid tot meer uniformiteit en objectiviteit in de beoordelingen. Dankzij de commissie krijgt talent de kans om breder ingezet te worden en zich te ontplooien. Omdat wij alle medewerkers de revue laten passeren, ontstaat ook beter zicht op de te maken strategische keuzes voor de faculteit als geheel.

Aanvankelijk was er sprake van enige onrust en kritiek, maar dit had vooral te maken met onwennigheid en onduidelijkheid over de procedure. Inmiddels zijn veel medewerkers positief over het gehanteerde systeem. Als je weet wat er van je verwacht wordt en je voldoet aan deze verwachtingen, is het jaar- en beoordelingsgesprek een kans om je plaats op te eisen en je ambities waar te maken.”

A portrait of Peter Beek, a middle-aged man with glasses, wearing a dark pinstripe suit jacket over a light blue checkered shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is blurred, showing other people in an outdoor setting.

PETER BEEK

DECAAN

‘We bereiden alles zorgvuldig voor’

1. ACHTERGROND

1.1 WAAROM EEN JAAR- EN BEOORDELINGSGESPREK?

De Vrije Universiteit streeft voor het wetenschappelijk en ondersteunend personeel een motiverend en inspirerend werkklimaat na, waarin de doelstelling van de organisatie en persoonlijke ambities en wensen van medewerkers op elkaar zijn afgestemd. De VU ambieert dat leidinggevend en op een transparante en zorgvuldige manier de resultaten van hun medewerkers evalueren en sturen. Aandacht voor hun professionele ontwikkeling en het ontdekken en tot bloei brengen van hun talenten zijn hierbij belangrijk. Binnen de VU komen deze onderwerpen minimaal eenmaal per jaar ter sprake tijdens een formeel gesprek tussen leidinggevende en medewerker: het jaar- en beoordelingsgesprek.

De VU kan pas goede resultaten behalen als de organisatie-doelen via facultaire doelstellingen en afdelings-doelstellingen ook worden vertaald naar individuele doelen. Zo kunnen strategische doelstellingen bijvoorbeeld worden vertaald naar publicaties en te werven tweede- en derdegeldstroommiddelen. Daarover maken medewerkers en hun leidinggevenden tijdens de jaar- en beoordelingsgesprekken afspraken in termen van concrete prestaties en de voorwaarden waaronder deze haalbaar zijn. In het gesprek worden individuele doelen waar nodig ook bijgesteld. Zo kan een aanvullende opleiding of een extra inspanning op een bepaald taakgebied helpen, afhankelijk van het behaalde succes of opgedane ervaring.

In het kader van talentontwikkeling maken de gespreks-partners tijdens het jaar- en beoordelingsgesprek afspraken over de ontwikkeling van vereiste individuele kwaliteiten en kennis die voor de functie (of doorgroei naar een volgende functie) van belang zijn.

Het jaar- en beoordelingsgesprek is het startpunt van de cyclus, bestaande uit afspraken over de te leveren prestaties, de evaluatie daarvan en nieuwe afspraken op basis van de evaluatie. Jaar- en beoordelingsgesprekken staan daarom aan de basis van opleidingsplannen, loopbaanplannen en talentontwikkeling.

Het scouten en begeleiden van talent krijgt steeds meer aandacht binnen de VU. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers is zowel belangrijk voor de organisatie als voor de medewerker. De snel veranderende (inter)nationale context waarbinnen de VU opereert, vraagt immers om permanente ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers. Zonder die ontwikkeling is blijvend presteren op hoog niveau niet mogelijk. Via opleiding en begeleiding streeft de VU ernaar dat medewerkers hun werkzaamheden optimaal uitvoeren en dat zij een goede positie op de arbeidsmarkt zeker stellen. Zolang de medewerker zich ontwikkelt in de door de organisatie gewenste richting en naar het gewenste niveau, past zijn of haar loopbaan binnen de VU. Maar leidinggevenden moeten het ook aangeven als de medewerker (langdurig) niet naar tevredenheid presteert, door hem hierop aan te spreken, de oorzaken te verkennen, zo mogelijk bij te sturen en eventueel een verandering van loopbaan aan de orde te stellen. Het jaar- en beoordelingsgesprek biedt ook hiervoor een geschikt kader.

1.2 LEIDINGGEVEN EN JAAR- EN BEOORDELINGSGESPREKKEN

Het jaar- en beoordelingsgesprek is een van de manieren waarop leidinggevenden binnen de VU sturing en richting geven aan de prestaties van medewerkers. Gedurende het jaar is er regelmatig sprake van feedback (zie 3.5). De inhoud van een jaar- en beoordelingsgesprek mag daarom geen verrassing zijn. Leidinggevenden hebben de verantwoordelijkheid om de omstandigheden te scheppen waarin de medewerkers hun talenten optimaal kunnen ontplooien. Uiteraard blijft de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en loopbaan, maar van de VU, en in het bijzonder van zijn leidinggevende, mag de medewerker duidelijkheid verwachten over zijn carrièreperspectief en de mogelijkheden tot coaching, begeleiding en opleiding ten behoeve van die carrière. Leidinggevenden motiveren, inspireren en geven duidelijk aan wat er van medewerkers wordt verwacht. Het is van belang dat er een zorgvuldig, betrokken gesprek ontstaat, met oog voor het belang van zowel de organisatie als de medewerker. Leidinggevenden en medewerkers hebben in het jaargespreksdeel een gelijkwaardige inbreng.

Excellente prestaties en (academisch) ondernemerschap zijn van groot belang voor de VU. Daartoe wenst de VU haar hoogopgeleide (wetenschappelijke) professionals de ruimte te bieden voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing van creativiteit en inventiviteit binnen hun vakgebied.

Dit vereist een specifieke stijl van leiderschap. Van de leidinggevende wordt verwacht dat deze weet wat talenten beweegt en in staat is deze talenten te binden. De leidinggevende geeft hierbij medewerkers relatief grote vrijheid bij de concrete invulling van hun werkzaamheden, maar spreekt hen wel aan op hun resultaten.

1.3 MEDEWERKERS EN HET JAAR- EN BEOORDELINGSGESPREK

Ook medewerkers zijn verantwoordelijk voor het succes van het jaar- en beoordelingsgesprek. Zij moeten het goed voorbereiden en regelmatig feedback vragen voordat het gesprek plaatsvindt. Een jaar- en beoordelingsgesprek is voor medewerkers ook een kans om aan de orde te stellen welk carrièrepad zij ambiëren en welke individuele prestaties zij denken te kunnen leveren. Hierdoor kunnen medewerkers hun functie-inhoud, werkomstandigheden en loopbaanperspectieven beïnvloeden.

“Het jaar- en beoordelingsgesprek is cyclisch, je maakt met elkaar afspraken voor het komende jaar, je beoordeelt deze en vervolgens leg je weer nieuwe afspraken vast. Dit gesprek kan dus nooit een verrassing zijn. Je bent immers beiden verantwoordelijk, met dien verstande dat de uiteindelijke beoordeling van het resultaat bij de leidinggevende ligt. Maar als medewerker heb je wel degelijk invloed op je eigen resultaat. Voor de medewerker: zie het gesprek vooral als een kans om in alle rust zaken aan de orde te stellen en samen met je leidinggevende van gedachten te wisselen. Welke ontwikkeling heb je voor ogen? Welk carrièrepad ambieer je of welke prestaties denk je het komende jaar te kunnen leveren? Hierdoor kun je als medewerker jouw eigen functie-inhoud, werkomstandigheden en loopbaanperspectieven beïnvloeden. Voor een goed gesprek is een goede voorbereiding van beide kanten essentieel. De p&o-adviseur kan op verzoek bij deze voorbereiding faciliteren. Dit kan door informatie te verstrekken over UFO-functieprofielen of facultaire bevorderingsrichtlijnen, maar ook door ondersteuning te bieden bij de voorbereiding van bijvoorbeeld de factsheet.”

A portrait of Marieke Klein Breteker, a woman with blonde hair, wearing a grey scarf and a black and white patterned jacket. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is blurred, showing some greenery and a building.

MARIEKE KLEIN BRETEKER

HOOFD P&O

‘Een jaargesprek voer je samen’

2. DE VOORBEREIDING

2.1 WIE SPREEKT MET WIE?

- In de regel voert een medewerker het gesprek met zijn direct hiërarchisch leidinggevende. In sommige situaties voert de functioneel leidinggevende het jaar- en beoordelingsgesprek. Te denken valt aan een promotor die het gesprek voert met de promovendus.
- Het College van Bestuur voert de gesprekken met de decanen en dienstdirecteuren.
- Decanen voeren de gesprekken met afdelingshoofden, directeuren van onderwijsinstituten en directeuren bedrijfsvoering.
- Afdelingshoofden voeren de gesprekken met hun medewerkers, waarbij zij het voeren van gesprekken kunnen delegeren aan hoogleraren, uhd's of teamleiders.

De span of control van een leidinggevende moet niet te groot worden en het aantal jaar- en beoordelingsgesprekken moet acceptabel zijn. Het is raadzaam om binnen de eenheid afspraken te maken over de maximale span of control. Wellicht is het noodzakelijk om (een deel van) de gesprekken te delegeren of de hiërarchische structuur binnen een eenheid anders vorm te geven.

De leidinggevende kan een tweede beoordelaar aanwijzen als hij of zij onvoldoende zicht heeft op de gehele uitoefening van de functie van de medewerker. De tweede beoordelaar is doorgaans bij het jaar- en beoordelingsgesprek aanwezig. Voor promovendi geldt over het algemeen dat de promotor de beoordelend leidinggevende is en de copromotor of dagelijks begeleider de tweede beoordelaar.

Als een van de gesprekspartners dat wenst, kan een (p&o-)adviseur bij het gesprek aanwezig zijn (zie 2.7).

2.2 WANNEER VINDT HET JAAR- EN BEOORDELINGSGESPREK PLAATS?

De strategische plannen van faculteiten en afdelingen worden gemaakt in augustus en september. In december wordt de begroting vastgesteld. Dan is bekend wat de prioriteiten zijn en welke middelen beschikbaar zijn. Leidinggevend hebben dan zicht op de taken die uitgevoerd moeten worden en welke resultaten gewenst zijn. Uiteraard moeten zij ook rekening houden met de academische kalender en onderwijsverplichtingen.

Sommige eenheden kiezen er daarom voor jaar- en beoordelingsgesprekken op een vast tijdstip in het jaar te houden, bijvoorbeeld in het eerste kwartaal van het kalenderjaar, als plannen in de begroting bekend zijn. Vervolgens kan de desbetreffende eenheid de ontwikkelingsafspraken uit de jaar- en beoordelingsgesprekken verzamelen en verwerken in haar opleidingsplan.

2.3 DE BASIS VOOR HET GESPREK

Voor het gesprek is in ieder geval de volgende informatie nodig:

- Een overzicht van werkzaamheden van het afgelopen jaar, eventueel aangevuld met onderwijsbeoordelingen, factsheets en portfolio's. Bij promovendi wordt het opleidings- en begeleidingsplan bij het jaar- en beoordelingsgesprek betrokken.
- Het UFO-profiel met de resultaatgebieden en de indelingscriteria die van toepassing zijn. Alle UFO-functieprofielen zijn te vinden in het indelingsinstrument volgens Universitair Functie Ordenen via www.intranet.vu.nl/ufo. Daar staan ook de gebruikersnaam en het wachtwoord voor de VU vermeld.
- Het formulier Verslag jaar- en beoordelingsgesprek en de regeling Jaar- en beoordelingsgesprek van de VU, te vinden via: www.intranet.vu.nl/jaar-en-beoordelingsgesprek
- De afspraken die gemaakt zijn in het vorige jaar- en beoordelingsgesprek. Deze worden ook vermeld in het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek.

2.4 DE VOORBEREIDING DOOR DE LEIDINGGEVENDE

Als leidinggevende neemt u het initiatief tot het jaar- en beoordelingsgesprek. De volgende aandachtspunten zijn hierbij van belang.

- Minimaal drie weken voor het jaar- en beoordelingsgesprek stuurt u een uitnodiging naar de medewerker. In deze uitnodiging staat vermeld waar het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek te vinden is (als het verslag niet al is bijgevoegd). Ook verzoekt u de medewerker om het onderdeel over de behaalde resultaten uiterlijk een week voor het gesprek bij u in te leveren. Ten slotte nodigt u de medewerker uit om ook zelf onderwerpen ter bespreking aan te dragen.
- Als er een tweede beoordelaar of een informant wordt aangewezen, staat dat in de uitnodiging.

- De afspraken uit het vorige jaar- en beoordelingsgesprek vult u voorafgaand aan het gesprek in op het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek.
- Vooraf stelt u vast welke resultaten de medewerker behaald moet hebben. Het is van belang deze SMART te formuleren (zie hoofdstuk 3).
- U vormt zich een helder beeld van het niveau van functioneren dat hoort bij de desbetreffende (UFO-) functie. Hiervoor kunt u ook informanten inschakelen (zie 2.6).
- Zo nodig kunt u de training Jaar- en beoordelingsgesprek voor leidinggevend via Human Resource Management volgen (zie hoofdstuk 5).

2.5 DE VOORBEREIDING DOOR DE MEDEWERKER

Als medewerker moet u zich afvragen wat u het komend jaar wilt in uw functie, welke effecten dit heeft op gebied van te volgen opleidingen en of dit effect heeft op uw balans tussen werk en privé. Het jaar- en beoordelingsgesprek is het moment om deze zaken aan de orde te stellen en vast te leggen. Om een goed beeld te krijgen van uw functioneren en van uw loopbaanmogelijkheden is het goed om u bewust te zijn van de eisen die binnen uw eenheid aan de invulling van functies worden gesteld. Voordat het jaar- en beoordelingsgesprek plaatsvindt, heeft u een aandeel in de volgende zaken:

- U levert uiterlijk een week voor het jaar- en beoordelingsgesprek een overzicht aan van werkzaamheden en resultaten uit de voorafgaande periode, bijvoorbeeld door middel van factsheets.
- U levert beschikbare stukken aan waaruit blijkt hoe anderen deze resultaten hebben geëvalueerd (onderwijsbeoordelingen, toekenningsbrieven over subsidies, et cetera).
- U geeft op het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek aan welke opleidings- of loopbaanactiviteiten u heeft ondernomen, zoals het behalen van de Basis-kwalificatie Onderwijs (BK0), deelname aan de leergang Academisch leiderschap of deelname aan een coachingstraject.
- Desgewenst levert u onderwerpen aan die u tijdens het jaar- en beoordelingsgesprek aan de orde wilt stellen.
- Als u dit wenst, geeft u aan dat u een informant wilt inschakelen.

2.6 DE INFORMANT

Zowel de medewerker als de leidinggevende kan voor het gesprek informatie inwinnen bij informanten, zoals een functioneel leidinggevende of een klant. In dat geval lichten beide partijen elkaar hierover tijdig in, waarna zij elkaar tijdens het jaar- en beoordelingsgesprek van de door de informanten geleverde informatie op de hoogte stellen.

2.7 HULP VAN DE P&O-ADVISEUR

De p&o-adviseur kan beide partijen ondersteunen bij het jaar- en beoordelingsgesprek. Dat kan bijvoorbeeld op de volgende manieren:

- Op verzoek van medewerker of leidinggevende is de p&o-adviseur als procesbegeleider aanwezig bij het gesprek.
- De p&o-adviseur houdt een voorbereidend gesprek met afdelingshoofden over het functioneren van individuele medewerkers. Aan de hand van de afspraken die zijn gemaakt in het afgelopen jaar, worden daarbij de ontwikkelingen, doorgroei-mogelijkheden, het volgen van bepaalde opleidingen et cetera besproken.
- De p&o-adviseur levert vooraf een overzicht aan van eventuele bijzondere afspraken met de medewerker op het gebied van personele zaken, zoals verlof, keuzemodel arbeidsvoorwaarden, afloop dienstverband, opleiding, inschaling et cetera.
- De p&o-adviseur voert afsluitend een gesprek met afdelingshoofden, nadat alle jaar- en beoordelingsgesprekken gevoerd zijn. Het doel hiervan is om samen met afdelingshoofden de prioriteiten en vervolgstappen vast te stellen. Bijvoorbeeld: het voorbereiden van een portfolio ten behoeve van een bevordering, het bespreken van financiële mogelijkheden om een cursus te volgen et cetera.
- De leidinggevende geeft het ondertekende Verslag jaar- en beoordelingsgesprek aan de p&o-adviseur voor verdere verwerking in het personeels-informatiesysteem, zodat per afdeling en per organisatorische eenheid kan worden gerapporteerd over het aantal gevoerde jaar- en beoordelingsgesprekken.
- De p&o-adviseur is verantwoordelijk voor archivering in het personeelsdossier.

“Ik heb in de afgelopen tijd gesprekken gevoerd met vijf projectmedewerkers die allemaal tegelijkertijd begonnen en klaar moesten zijn met een promotieproject. Het waren bovendien mijn eerste jaargesprekken. Omdat wij al veel contact met elkaar op de werkvloer hadden, heb ik ze vooral gebruikt om even pas op de plaats te maken en wat verder terug, maar ook vooruit te kijken. Dit hebben we weer teruggekoppeld naar onze dagelijkse praktijk. Lig je nog voldoende op schema en wat is jouw individuele bijdrage aan de voortgang? Welke gevolgen heeft het voor jouw werk en ontwikkeling als niet iedereen hetzelfde doet? Hoe ga je ermee om als je op anderen moet wachten en wat betekent dat voor jouw werkzaamheden en motivatie? Hoe kun je je toch als individuele medewerker profileren als je ‘maar’ een onderdeel van een groepsproject bent? Hoe ga je om met de neiging tot onderlinge vergelijkingsdrang als die negatief gaat werken? Veel van deze vragen kwamen niet eens in het verslag terecht, maar vormden een basis voor verdere opmerkingen en soms gesprekken in de volgende periode. De gesprekken waren dus vooral kristallisatiepunten waarin wij ons bewust werden van onderliggende, meestal emotionele en moeilijk grijpbare processen. Door ze te benoemen werden ze beter bespreekbaar en concreet hanteerbaar in de vorm van werk- en ontwikkelingsafspraken.”

A portrait of Gerard Steen, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark jacket and a patterned scarf. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred crowd of people in an outdoor setting.

GERARD STEEN

HOOGLERAAR

‘We werden ons bewust van onderliggende emotionele processen’

3. HET GESPREK VOEREN

Het is belangrijk dat het gesprek met enige afstand tot de dagelijkse werksituatie wordt gevoerd, dat er voldoende tijd is gepland en dat het ongestoord verloopt. In het jaargespreksdeel is er sprake van een (gelijkwaardige) dialoog, waarin medewerker en leidinggevende hun opinie over resultaten en afspraken geven. In het beoordelingsdeel geeft de leidinggevende echter eenzijdig het oordeel over het niveau van de prestaties en de onderbouwing daarvan.

3.1 DE INHOUD VAN HET JAAR- EN BEOORDELINGSGESPREK

Tijdens het jaar- en beoordelingsgesprek komen de volgende punten aan de orde:

1. De afspraken uit het vorige jaar- en beoordelingsgesprek en de behaalde resultaten.
2. De beoordeling van de verschillende clusters van resultaatgebieden (hoofdtaken, in geval van wetenschappelijk personeel: onderwijs, onderzoek, organisatie) binnen de functie, onder andere aan de hand van de resultaatafspraken die tijdens het vorige jaar- en beoordelingsgesprek zijn gemaakt.
3. Doelstellingen en resultaatafspraken voor de verschillende resultaatgebieden voor de komende periode.
4. De relatie met de leidinggevende, bijvoorbeeld hoe het contact verloopt, hoe helder de doelstellingen zijn en wat voor gevolgen dat eventueel heeft voor resultaten en motivatie.
5. Ontwikkeling van de medewerker. Hoe kan hij of zij de resultaatafspraken realiseren, welke competenties, welk kennisniveau en welke ontwikkelingen en/of voorwaarden zijn daarvoor nodig? Welke ondersteuning (bijvoorbeeld coaching van de leidinggevende of trainingen) heeft de medewerker nodig? Ontwikkelafspraken over carrièreperspectief en ambities, ook gericht op de lange termijn, kunnen aan de orde komen.
6. Zaken zoals de arbeidsomstandigheden, wetenschappelijke integriteit, eventuele nevenwerkzaamheden, het terugbrengen van het vakantietegoed en eventuele overige verlofafspraken.
7. Afspraken met rechtspositionele of financiële gevolgen, zoals omzetting naar een vast dienstverband of een bevordering.

3.2 HET INVULLEN VAN HET VERSLAG JAAR- EN BEOORDELINGSGESPREK

De leidinggevende is primair verantwoordelijk voor de verslaglegging van de resultaten en afspraken in het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek. De administratieve verwerking van de relevante gegevens in het personeelsinformatiesysteem en de archivering van het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek is de verantwoordelijkheid van de p&o-adviseur.

Het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek bestaat, inclusief een gedeelte voor de persoonlijke gegevens van de medewerker, uit vier onderdelen, eindigend met de ondertekening door medewerker en leidinggevende.

Voor zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel geldt dat alle vier onderdelen ingevuld moeten worden. Een gedeelte van Deel A van het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek wordt in de toekomst automatisch uit SAP-HR gegenereerd. Tot die tijd moeten deze velden handmatig door de leidinggevers worden ingevuld.

3.3 SMART AFSPRAKEN FORMULEREN

Het is van belang dat alle afspraken in het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek SMART geformuleerd worden. SMART staat voor:

- **Specifiek:** voor zowel medewerker als leidinggevende dient de afspraak duidelijk, ondubbelzinnig en concreet te zijn.
- **Meetbaar:** de criteria waaraan getoetst wordt of de afspraak is gehaald, zijn concreet en overzichtelijk geformuleerd.
- **Acceptabel:** er is bij zowel medewerker als leidinggevende draagvlak voor de afspraak.
- **Realiseerbaar:** de afspraak is realistisch, haalbaar en goed uitvoerbaar.
- **Tijdsgebonden:** voor beide partijen is duidelijk wanneer de afspraak gerealiseerd moet zijn.

3.4 VOORBEELDEN VAN SMART AFSPRAKEN

Voor wetenschappelijk personeel

Voorbeeld van een SMART afspraak voor:

- resultaatgebied onderzoekspublicatie: 'Aan het eind van dit jaar [.....] publicaties in peer reviewed en voor dit vakgebied gezaghebbende tijdschriften, namelijk tijdschrift [.....] als eerste auteur.'
- resultaatgebied onderwijsontwikkeling: 'Met collega [.....] een voorstel doen voor de

herziening van curriculum [.....], voor datum [.....].'

- resultaatgebied onderwijsuitvoering: 'Score van ten minste [.....] op de onderwijsevaluatie van het vak [.....] aan het eind van het academisch jaar.'
- resultaatgebied vaardigheden: 'Voor datum [.....] volgen van een cursus [.....] bij instituut [.....], inclusief het behalen van het bijbehorende examen.'

Voor ondersteunend personeel

Voorbeeld van een SMART afspraak voor bijvoorbeeld de functie van secretaresse:

- resultaatgebied telefoonverkeer: 'Goede bereikbaarheid gedurende het komende halfjaar van het secretariaat tijdens kantooruren: steekproefsgewijs beoordeeld door een interne klant, een externe klant en de leidinggevende, blijkend uit een tevredenheidpercentage van minimaal [..] procent van de klanten.'
- resultaatgebied kennis: 'Voor datum [.....] volgen van een cursus [.....] bij instituut [.....], inclusief het behalen van het bijbehorende examen.'

Voorbeeld van een SMART afspraak voor bijvoorbeeld de functie van afdelingshoofd:

- resultaatgebied hrm: 'Voor datum [.....] alle jaar- en beoordelingsgesprekken hebben gevoerd met de hele afdeling.'
- resultaatgebied kennis: 'Voor datum [.....] volgen van een cursus [.....] bij instituut [.....], inclusief het behalen van het bijbehorende examen.'

3.5 FEEDBACK GEVEN

Het jaar- en beoordelingsgesprek is nooit het enige moment waarop feedback gegeven wordt en de inhoud mag dus ook geen verrassing zijn. Ook tussentijdse feedback is van belang om de medewerker te motiveren en eventueel tijdig bij te sturen. Het is belangrijk dat feedback wordt onderbouwd met concrete voorbeelden. Adviezen voor het geven van goede feedback:

- Formuleer kritiek constructief.
- Beschrijf veranderbaar gedrag en het effect daarvan op prestaties of op anderen.
- Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat u zelf heeft

gezien of gehoord.

- Gebruik een 'ik-boodschap' (bijvoorbeeld: 'Mij is opgevallen dat ...').
- Laat uw gesprekspartner voldoende ruimte om te reageren.
- Specificeer het gewenste gedrag.
- Verken samen de mogelijkheden tot verbetering.

“Het jaar- en beoordelingsgesprek is voor mij een moment waarop je samen met je leidinggevende beschouwend naar het afgelopen jaar kijkt. Hierin komt bijvoorbeeld aan de orde of de gemaakte afspraken over het takenpakket zijn nagekomen en of voorgenomen acties ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Is dit naar tevredenheid gebeurd en wordt dat in het jaargesprek bevestigd, dan werkt dat voor mij enorm stimulerend en geeft het mij vertrouwen. Soms gaan echter bepaalde zaken minder lekker en dan is het een uitgelezen moment om samen met je leidinggevende te achterhalen wat hiervan de reden is. Voorwaarde is natuurlijk dat de verwachtingen over en weer helder en duidelijk zijn. In mijn geval bleek bijvoorbeeld dat ik vooral behoefte had aan een betere ‘zelfsturing’, wat zich zou moeten vertalen in activiteiten die meer vanuit mijzelf ontplooid worden. Bovendien wilde ik als werkende moeder met een toenemend takenpakket mijn prioriteiten en ambities scherper stellen. Gesteund door mijn leidinggevende heb ik toen besloten om heel gericht aan mijn persoonlijke ontwikkeling te gaan werken. Terugkijkend op deze periode kan ik stellen dat dit mijn werkprestaties zeker ten goede is gekomen, maar bovenal een enorme positieve bijdrage heeft geleverd aan mijn ervaren werkplezier.”

A portrait of Karin Gerrits, a woman with curly blonde hair and large hoop earrings, wearing a dark pinstriped jacket. The background is a blurred city street scene.

KARIN GERRITS

UNIVERSITAIR DOCENT

‘Een jaargesprek is werken aan jezelf’

4. AANDACHTSPUNTEN BIJ DE BEOORDELING

Een beoordeling is altijd onderdeel van het jaar- en beoordelingsgesprek en wordt inhoudelijk gemotiveerd en vastgelegd in het Verslag jaar- en beoordelingsgesprek. Daarnaast is een beoordeling in principe altijd verplicht voordat een besluit met rechtspositionele gevolgen wordt genomen, zoals een omzetting van een tijdelijke arbeidsovereenkomst in één voor onbepaalde tijd of een bevordering naar een hogere salarisschaal en/of een hoger functieniveau. Ook het niet-toekennen van een periodiek en demotie vallen onder rechtspositionele gevolgen. Het kan voorkomen dat een rechtspositioneel besluit buiten de reguliere cyclus van jaar- en beoordelingsgesprekken wordt genomen. Omdat een beoordeling daarvoor verplicht is, moet er in dat geval een extra jaar- en beoordelingsgesprek gevoerd worden.

4.1 HOE VAAK EEN GESPREK?

Eind 2005 is de toenmalige regeling Jaargesprekken van kracht geworden. Het doel van deze regeling was dat elke medewerker eens per jaar een gesprek met zijn of haar leidinggevende voert. De regeling is met ingang van 1 april 2011 vernieuwd, en de titel is uitgebreid tot regeling Jaar- en beoordelingsgesprek, omdat de beoordeling voortaan altijd onderdeel uitmaakt van het gesprek. Jaarlijks worden er scores aan het functioneren toegekend. Dit omdat afspraken over te behalen resultaten, loopbaanperspectieven en opleiding niet los staan van een oordeel over het functioneren. Bovendien wil de VU medewerkers de kans geven om het functioneren te verbeteren met de ondersteuning van leidinggevenden, door onder andere transparant te zijn over het gewenste kwaliteitsniveau van het werk. De regeling is te vinden via: www.intranet.vu.nl/jaar-en-beoordelingsgesprek

4.2 HOE KOMEN DE SCORES TOT STAND?

Er bestaan hulpmiddelen die leidinggevenden houvast bieden bij een beoordeling. Doorgaans hebben faculteiten een eigen beleid op het gebied van bevorderings- en benoemingseisen van wetenschappelijk personeel. Er zijn eenheden die veel aandacht hebben besteed aan een gemeenschappelijk kader voor de eisen die aan een bepaalde functie worden gesteld. Hierdoor weten medewerkers precies waaraan zij moeten voldoen om

naar behoren te functioneren of in aanmerking te komen voor bevordering, mits daarvoor organisatorische ruimte bestaat. Als een afdeling prioriteiten stelt en het daartoe gewenste niveau van de medewerkers specificiert, wordt het kader waarbinnen de jaar- en beoordelingsgesprekken plaatsvinden duidelijk.

Het functie-indelingsinstrument van de Nederlandse universiteiten, waarin functieprofielen beschreven zijn in het zogenoemde UFO-functieprofiel, biedt houvast bij het beschrijven van de opgedragen taken. De p&o-adviseur kan leidinggevenden verder helpen bij het indelen van een functie in een functieprofiel van UFO.

Bij elk UFO-functieprofiel is in het indelingsinstrument ook een competentieprofiel gegeven. Zowel medewerkers als leidinggevenden kunnen deze competenties gebruiken als hulpmiddel bij het verkennen van ontwikkelmogelijkheden. Het competentie-instrument kan helpen bij het bespreekbaar maken van gedrag en ontwikkelingsmogelijkheden. Meer informatie over UFO en het competentie-instrument kunnen leidinggevenden en medewerkers vinden via www.intranet.vu.nl/ufo. Ook kunnen zij terecht bij hun p&o-adviseur. Mocht een medewerker het niet eens zijn met de inhoud of de gang van zaken in het jaar- en beoordelingsgesprek, dan is er de mogelijkheid om bezwaar te maken. In de regeling Jaar- en beoordelingsgesprek (te vinden op het intranet) wordt in hoofdstuk 4 de gang van zaken rond bezwaar en beroep uiteengezet. Het is echter raadzaam om hierover eerst te spreken met de leidinggevende, of de p&o-adviseur om advies te vragen.

4.3 TOELICHTING OP DE SCORES EN HUN BETEKENIS

De leidinggevende geeft een onderbouwd oordeel over de hoofdtaken van de functie (subkwalificaties). Ook aan andere taken, competenties of sociale kwaliteiten (zoals bijdrage aan het team, de bereidheid om kennis te delen, samenwerking, communicatie et cetera) waarover in het vorige jaar- en beoordelingsgesprek afspraken zijn gemaakt, kan de leidinggevende een waardering toekennen. Tot slot volgt een eindoordeel (totaalkwalificatie). Dit hoeft geen gemiddelde te zijn van de subkwalificaties; de ene subkwalificatie kan zwaarder wegen dan de andere.

In de meeste gevallen zal een score C van toepassing zijn. Scores A en B worden alleen bij uitzonderlijke prestaties toegekend.

A: Excellent

De medewerker functioneert in de volle breedte boven de gestelde eisen. Behaalt zeer goede resultaten en behoort tot de top van het vakgebied.

Zichtbaar gedrag (en/of):

- is invloedrijk en heeft grote zichtbaarheid;
- is een voorbeeld (rolmodel, ook in gedrag) voor andere medewerkers;
- behoeft geen aansturing en begeleiding;
- levert constant hoge kwaliteit.

B: Zeer goed

De medewerker functioneert op sommige onderdelen boven de gestelde eisen. Functioneert goed op alle onderdelen van de functie en behaalt de afgesproken resultaten.

Zichtbaar gedrag (en/of):

- behoeft nauwelijks aansturing;
- toont prima inzet;
- heeft een proactieve werkhouding, komt met verbetervoorstellen.

C: Goed

De medewerker voldoet aan de gestelde eisen en behaalt de afgesproken resultaten. Het is mogelijk dat op sommige onderdelen nog ontwikkeling is gewenst en dat op andere onderdelen boven niveau wordt gescoord.

Zichtbaar gedrag (en/of):

- functioneert precies binnen kaders van de functie, is constructief en houdt zich aan de afspraken over de resultaten;
- toont de inzet die gevraagd is;
- heeft een aanvaardbaar niveau van begeleiding of aansturing nodig.

D: Bijna voldoende

De medewerker voldoet (nog) niet geheel aan de gestelde eisen. Presteert onder de norm, moet en kan naar verwachting betere resultaten gaan behalen.

Zichtbaar gedrag (en/of):

- wil wel, maar kan (nog) niet;
- toont te weinig inzet;
- maakt regelmatig fouten;
- heeft te veel aansturing en begeleiding nodig.

E: Onvoldoende

De medewerker voldoet niet aan de gestelde eisen. Schiet tekort in het uitvoeren van de taken en het behalen van resultaten. Is ongeschikt voor de functie, omdat er tussen de medewerker en de functie-eisen een kloof bestaat die niet binnen redelijke termijn te overbruggen is.

Zichtbaar gedrag (en/of):

- maakt te veel fouten;
- toont onvoldoende inzet of heeft te veel tijd nodig;
- slaagt er ondanks begeleiding niet in om de functie naar behoren uit te voeren.

“Het onderwerp jaargesprek of beoordelingsgesprek leidt vaak tot een enorme stroom aan reacties, deels emotioneel van aard als het gaat om persoonlijke ervaringen. Ook zijn er grote verschillen in frequentie en procedure tussen faculteiten en diensten. De Ondernemingsraad hecht eraan dat de procedures van dit belangrijke personeelsinstrument goed en helder geregeld zijn en dat de gesprekken jaarlijks worden gehouden. Daarom heeft de raad veel tijd en aandacht aan de vernieuwde regeling besteed toen het voor instemming werd aangeboden. Ook heeft de raad de procedure, formulieren en de handleiding stevig onder de loep genomen. Duidelijke verbeteringen ten opzichte van de oude procedure zijn de grotere mogelijkheid voor inbreng van de medewerker, de vereenvoudiging van de formulieren en de aanwezigheid van een handleiding. Bij een jaar- en beoordelingsgesprek is feedback op het functioneren van het afgelopen jaar essentieel. Er is gekozen voor een formele beoordeling alvorens over te gaan tot het maken van afspraken en de ondersteuning en faciliteiten die daarvoor nodig zijn. Belangrijk is dat de status van een gespreksonderdeel helder is. Daarom is ook op advies van de OR gekozen voor een nieuwe naam, namelijk jaar- en beoordelingsgesprek. Met uitzondering van de beoordeling hebben beide partijen namelijk een gelijkwaardige inbreng in het gesprek. Mocht het nodig zijn om na de beoordeling een pauze in te lassen, dan voorziet de procedure daar nu in. Verder is het van belang dat zowel leidinggevenden als medewerkers voldoende ondersteuning krijgen voor het voeren van een jaar- en beoordelingsgesprek, bij voorkeur in de vorm van een training. Voor leidinggevenden mag deze training niet te vrijblijvend zijn. Ervaring leert dat de jaarlijkse gesprekken soms dreigen te verwateren of gevoerd worden volgens afwijkende procedures. Daarom verdient monitoring van de gesprekken bijzondere aandacht. De raad adviseerde een grotere rol van P&O in dit proces. Het jaarlijks houden van het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker is immers in het belang van beide partijen.”

A portrait of Rieky van Walraven, a woman with dark, wavy hair, smiling. She is wearing a dark blue jacket and a maroon scarf. The background is a blurred outdoor setting with trees and a building.

RIEKY VAN WALRAVEN

VOORZITTER SOZ/OR

‘Elke medewerker heeft jaarlijks recht op het goede gesprek’

5. TRAINING EN VOORLICHTING

Om de jaar- en beoordelingsgesprekken zo goed mogelijk te laten verlopen, is er aandacht voor training van leidinggevend en medewerkers.

5.1 TRAINING VOOR LEIDINGGEVENDEN

Human Resource Management verzorgt een eendaagse training Jaar- en beoordelingsgesprekken voor leidinggevend. Het blijkt dat veel ervaren leidinggevend op het gebied van het voeren van jaar- en beoordelingsgesprekken vragen hebben als:

- Hoe motiveer en inspireer ik mijn medewerker terwijl er weinig middelen beschikbaar zijn?
- Hoe laat ik medewerkers een loopbaanstap maken naar een ander wetenschapsgebied?
- Hoe weet ik wat ik redelijkerwijs van iemand kan verlangen?
- Hoe ga ik om met medewerkers die een ander beeld van hun functioneren hebben dan ik?
- Hoe kom ik tot een goede vertaling van resultaatgebieden in SMART werkafspraken?
- Hoe ken ik goed onderbouwde scores toe bij de beoordeling?
- Hoe ga ik om met weerstand tijdens het gesprek? De dagcursus reikt basisvaardigheden aan, maar ook dieper inzicht in de methodiek van jaar- en beoordelingsgesprekken en gesprekstechnieken in het algemeen. De training biedt ook de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen. De trainingen worden door de eenheden zelf bekostigd.

5.2 INFORMATIE VOOR MEDEWERKERS

Bij de afronding van het project Verbetering Jaargesprekken (2011) is afgesproken dat in de loop van 2011 eenmalig plenaire informatiebijeenkomsten voor medewerkers op facultair niveau en dienstniveau plaatsvinden. Hierin wordt het vernieuwde proces rondom jaar- en beoordelingsgesprekken uitgelegd. Ook krijgen de medewerkers advies over de manier waarop zij hun gesprek kunnen voorbereiden en horen zij hoe de belangenbehartiging in het proces is gewaarborgd.



COLOFON

Met dank aan

Peter Beek, Danielle Cohen, Jan Thomas Cremer,
Eveline van Erp (projectleider), Jessy van Geloven,
Karin Gerrits, Stefano Giacon, Marieke Klein Breteler,
Mira Maletic, Gerard Nijsten, Gerard Steen,
Cees van Veenendaal, Rieky van Walraven.

- www.intranet.vu.nl/jaar-en-beoordelingsgesprek
- www.intranet.vu.nl/ufo
- www.intranet.vu.nl/p&o-adviseurs
- www.intranet.vu.nl/loopbaancentrum > leergangen/cursussen

Vormgeving en fotografie

Marketing & Communicatie (21305/1)
Vrije Universiteit Amsterdam, 2011