

Hoe beoordeel je een beoordelingssysteem?

– een brochure over de ins en outs van beoordeling –

Inhoudsopgave

Waarom een brochure over beoordelen?

1. De brochure in vogelvlucht.	5
2. Beoordelen: waarom, wie, wat en hoe?	6
3. Vaak onduidelijkheid, subjectiviteit en onvrede!	9
4. Werknemers hebben belang bij een systematische beoordeling.	13
5. Werknemers moeten zeggenschap hebben in het beoordelingsproces.	14
6. Wat zijn de grondslagen en criteria voor beoordeling?	15
7. Wie beoordeelt en op welke wijze gebeurt dat?	19
8. Welke gesprekken en wat wordt schriftelijk vastgelegd?	23
9. Randvoorwaarden en procedures.	26
10. Koppeling van beloning aan beoordeling.	27

Bijlagen

1. Voorbeelden van competenties.	29
2. Voorbeeld beoordelings-/afsprakenformulier.	34
3. Voorbeeld van een bezwaarprocedure.	46
4. Balanced Score Card (BSC).	47
5. Het prestatiesturingssysteem ProMES.	51

Colofon

Dit is een uitgave van Stichting FNV Pers i.o.v.
de Adviesgroep van FNV Bondgenoten
Oplage: 1000
Vormgeving: RAAK Grafisch Ontwerp
Druk: FNV Bondgenoten
Maart 2010

35715

Waarom een brochure over beoordelen?

Het thema beoordelen staat volop in de belangstelling. Dat is op zich niet nieuw. Want werknemers worden al sinds mensenheugenis beoordeeld. Door hun chefs. Door hun collega's. Of door hun klanten en afnemers. Beoordelen is immers menselijk. Waar door mensen wordt samengewerkt worden mensen beoordeeld. Aan beoordeling worden ook regelmatig consequenties verbonden. Bijvoorbeeld meer of minder beloning, opleidingsafspraken, promotie of anderzijds overplaatsing of zelfs ontslag.

Tegenwoordig is de beoordeling steeds prominenter geworden. Dat heeft te maken met de trend in ondernemingen om hun organisatie en het functioneren van werknemers resultaatgericht in te richten. Om concurrerend te kunnen blijven in een competitieve markt. We zien de trend om de ontwikkeling van de onderneming en haar werknemers verder te stimuleren. Om flexibel te kunnen omgaan met een veranderende markt. Onder de noemer van 'performance management' worden allerlei activiteiten doorgevoerd om de ontwikkeling en de output van de werknemers te bevorderen. Ondernemingen voeren samenhangende cycli van doelstellings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken in. Daarbij worden prestatiecriteria, afspraken en behaalde resultaten op papier vastgelegd. En soms worden ook klanten, afnemers en collega's bij de beoordeling van een werknemer betrokken.

Er is op zich niets mis met beoordeling! Veel werknemers vinden het zelf eigenlijk wel een goede zaak om in hun werk te worden beoordeeld. Want dat kan erkenning voor hun inspanningen en functioneren opleveren. En het kan perspectieven bieden, in de sfeer van beloning, opleiding of loopbaanmogelijkheden. Maar dan moet de beoordeling wel eerlijk gebeuren... Zo moet je alleen worden beoordeeld op zaken die van belang zijn voor je functioneren of je ontwikkeling in het werk. Helaas is dat lang niet altijd het geval!

Van oudsher levert de beoordelingsronde veel discussie op. Voor- en tegenstanders discussiëren verhit over de voor- en nadelen van de beoordeling. Voorstanders benadrukken het belang, ja zelfs de noodzaak, van beoordeling voor de onderneming en de werknemers zelf. Ze menen dat er goede, objectieve systemen van beoordeling ingevoerd kunnen worden die recht doen aan een eerlijke beoordeling. Zodat het ook verantwoord is om er individuele consequenties (beloning, opleiding, doorstroming) aan te verbinden. Tegenstanders wijzen op de negatieve ervaringen met subjectieve beoordelingen. Termen als 'blauwe ogen' of vriendjespolitiek vallen dan. Ze wijzen ook op de onrust die daarvan het gevolg is en die contraproductief

werkt. Op de scheve interne verhoudingen en op 'opjaag-effecten' die het gevolg zijn van kwantitatieve resultaatcriteria. En last but not least op de bureaucratische rompslomp die ontstaat wanneer je de beoordeling systematisch en correct wil invoeren. De stroom van formulieren, de massa procedures etc. Overigens wijzen ook voorstanders van beoordeling op dit gevaar. De discussie wordt des te verhitte wanneer er beloningsconsequenties aan de beoordeling worden verbonden. Wat het geval is wanneer de individuele groei door de loonschaal afhankelijk is van een beoordeling van het functioneren. En ook in het geval van resultaatafhankelijke bonussen (prestatiebeloning).

Wat je hierover ook kunt zeggen, beoordelen gebeurt nu eenmaal en zal ook niet verdwijnen. Beoordeling is immers nodig voor meerdere doelen, zoals loopbaan- en ontwikkelingsbeleid, opleiding, beloning. Het is daarom belangrijk om ervoor te zorgen dat het proces van beoordelen op een fatsoenlijke, zorgvuldige manier en volgens goede procedures gebeurt. Hiervoor is een samenhangend beoordelingssysteem nodig waarin een werknemer op de juiste criteria wordt beoordeeld. Een zorgvuldige aanpak is dus vereist. Een aanpak die past bij de onderneming in kwestie. Dat wil zeggen een aanpak die:

- > is afgestemd op de doelen die men met de beoordeling nastreeft,
- > rekening houdt met wensen en mogelijkheden van management en werknemers,
- > aansluit bij de cultuur en traditie van de onderneming.

Zo'n aanpak betekent daarom maatwerk! Er is geen standaard aanpak of standaard beoordelingssysteem!

Hoe ziet een maatwerk beoordelingssystematiek eruit? Wat komt er allemaal bij kijken? Waar moet je op letten? Deze brochure wil de bestuurders, kaderleden en ondernemingsraadsleden van FNV Bondgenoten hierover informatie bieden. Informatie over de doelen van beoordeling, over de mogelijke opzet en bouwstenen van beoordelingssystemen, en over procedures in het hele beoordelingsproces. Deze informatie moet hen helpen goed beslagen ten ijs te komen wanneer het thema beoordeling op de agenda staat. Dat geldt zowel bij het beoordelen van voorstellen van werkgevers als bij het zelf formuleren van voorstellen op dit gebied.

1. De brochure in vogelvlucht

We beginnen deze brochure met een beschouwend hoofdstuk (2) over het thema beoordelen. Wat is beoordelen eigenlijk? Wat kan er allemaal worden beoordeeld? Waarom wordt er beoordeeld? En hoe kun je beoordelen? Na deze theorie volgt in hoofdstuk 3 een beknopte weergave van de ervaringen uit de praktijk. Geconcentreerd op centrale thema's als transparantie versus onduidelijkheid, objectiviteit versus subjectiviteit en acceptatie versus onvrede.

Deze praktijkervaringen brengen ons vanzelf bij het belang van een systematische beoordeling voor werknemers (hoofdstuk 4).

Een systematische beoordeling alleen is echter nog niet voldoende. FNV Bondgenoten vindt ook belangrijk dat werknemers een behoorlijke inbreng (zeggenschap) hebben in het beoordelingsproces. Hierover gaat hoofdstuk 5. De volgende hoofdstukken 6, 7 en 8 zoomen in op de systematiek van beoordeling. Daarbij noemen we ook de voorwaarden die FNV Bondgenoten stelt aan de verschillende aspecten en onderdelen van een (goed) beoordelingssysteem. Hoofdstuk 6 behandelt de grondslagen en criteria voor de beoordeling. Hoofdstuk 7 gaat in op de rol van de beoordelaar en op de wijze waarop wordt beoordeeld. En hoofdstuk 8 is gewijd aan de schriftelijke vastlegging van criteria, afspraken en beoordelingen c.q. behaalde resultaten.

Na deze uiteenzetting over de systematiek zet hoofdstuk 9 alle algemene randvoorwaarden op een rijtje, die volgens FNV Bondgenoten moeten worden gesteld. Daarbij behoort volgens de bond ook een aantal procedures. De brochure sluit in hoofdstuk 10 af met de koppeling van de beoordeling aan de beloning. Deze koppeling verdient aparte aandacht omdat een groot deel van de onvrede met beoordelen te maken heeft met onvrede over de beloningsconsequenties. Koppeling van beloning aan beoordeling is en blijft een gevoelig onderwerp!

2. Beoordelen: waarom, wie, wat en hoe?

2.1. Inleiding

Individuele werknemers in organisaties worden beoordeeld. Er wordt in een beoordelingsproces een oordeel over hen uitgesproken, dat betrekking kan hebben op verschillende aspecten: prestaties of resultaten, functioneren, gedrag, inzet, inzetbaarheid, persoonlijke competenties, ontwikkeling. Onder 'beoordelen' kun je het proces om tot een oordeel te komen verstaan. Maar ook kan het accent liggen op de uitkomst van dat proces, het oordeel zelf. Behalve individuele werknemers kunnen ook groepen werknemers, zoals teams of afdelingen, worden beoordeeld. Vooral op hun gezamenlijke prestatie (het teamresultaat). Omdat in de moderne arbeidsorganisaties steeds meer in (zelfsturende) teams en projecten wordt gewerkt komt een beoordeling op teamprestaties steeds vaker voor. Eventueel gekoppeld aan een teambonus. Voor de individuele werknemer betekent dit dat hij in zijn individuele beoordeling ook op zijn functioneren als teamlid zal worden beoordeeld.

Dit hoofdstuk behandelt in de paragrafen 2.2, 2.3 en 2.4 de vragen waarom, wat en hoe wordt beoordeeld. In de afsluitende paragraaf 2.5 wordt het beoordelingsproces als gesloten regelkring weergegeven, een kring die elk jaar opnieuw wordt doorlopen.

2.2. Waarom wordt beoordeeld?

Wanneer er ergens een beoordelingssysteem moet worden afgesproken, dan moet altijd als eerste vraag gesteld worden: waartoe dient de beoordeling, wat wil je ermee bereiken? Want beoordeling is een middel om iets te realiseren, en geen doel op zich!

Het beoordelen heeft altijd een **doel**. Of zou dat in ieder geval moeten hebben... Het doel van de beoordeling is echter niet altijd even duidelijk uitgesproken en bekend. Mensen worden onder meer beoordeeld om 'iets' te *verbeteren*. Bijvoorbeeld hun functioneren of prestaties. Om deze te kunnen verbeteren moeten hun functioneren of hun prestaties regelmatig worden gemeten (beoordeeld). Ook komt het voor dat de werkgever het gedrag van werknemers in een bepaalde richting wil *sturen*. Om te bepalen of die sturing succes heeft moet dat gedrag regelmatig worden bekeken en beoordeeld. Een derde doel kan zijn het *stimuleren* van de inzetbaarheid en/of ontwikkeling van werknemers in hun werk. In dat geval moeten de inzetbaarheid en/of ontwikkeling regelmatig worden gezien. Tot slot kan het management de aanwezige competenties (kwalificaties) van het personeel willen beoordelen om *inzicht* te krijgen in hun vermogen om bij te dragen aan de gewenste ontwikkeling van de onderneming.

In algemene zin gebruikt het management de personeelsbeoordeling om de *instroom, doorstroom en uitstroom* van werknemers in de organisatie te optimaliseren. Om geschikte nieuwe werknemers te werven. Om aanwezig personeel verder te ontwikkelen in de eigen functie of naar andere functies. Om gewaardeerde werknemers te binden aan de organisatie. En om afscheid te nemen van werknemers waar geen plaats meer voor is. We hebben het dus over personeelsbeleid of, in modern jargon, om Human Resources Management (HRM). Aan de beoordeling kunnen directe consequenties verbonden zijn. Denk aan een loonsverhoging, een bonus, een promotie of een opleiding.

2.3. Wie en wat wordt er beoordeeld?

Wanneer werknemers worden beoordeeld, dan moet en kan dit uiteraard alléén op zaken (beoordelingscriteria) waarop deze werknemers zelf voldoende invloed hebben! Anders gezegd: werknemers kunnen niet worden beoordeeld op zaken die (teveel) afhankelijk zijn van het handelen van anderen of van externe omstandigheden.

1. Eerst moet je weten **wie** je *waarom* wil beoordelen. Duidelijk moet zijn *op wie de beoordeling betrekking heeft*: op individuele werknemers, op groepen werknemers (zoals teams, afdelingen, projectgroepen), of misschien op de hele onderneming. Vervolgens moet helder zijn welk(e) *doel(en)* je met de beoordeling wil bereiken. Wil je resultaten van medewerkers verbeteren? Of teamprestaties? Of het bredere functioneren van mensen? Wil je hun ontwikkeling stimuleren, of hun inzetbaarheid verbreden? Wil je hun gedrag sturen? Of wil je inzicht krijgen in beschikbare competenties?

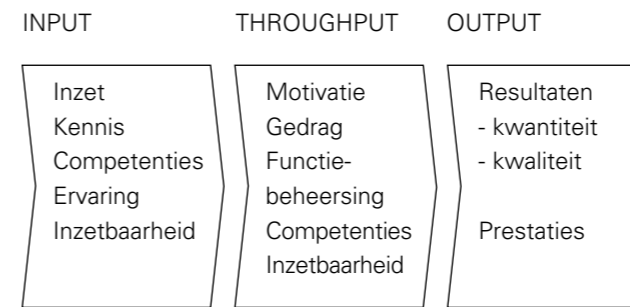
2. Pas daarna kun (moet) je de *grondslagen* kiezen waarop de individuele of groepen werknemers zullen worden beoordeeld. De grondslag geeft aan *wat* er moet worden beoordeeld. Het kan gaan om de **output** van het werk: de resultaten of prestaties. De prestaties kunnen kwantitatief zijn (denk aan omzet, verkoop, productie), maar ook meer kwalitatief (zoals productkwaliteit, afval). Maar ook kan het gaan om de **input** in het werk, om zaken die mensen in hun werk inbrengen. Zoals inzet, kennis, vaardigheden, competenties¹ (kwalificaties), ervaring, potentiële inzetbaarheid.

¹ Onder 'competenties' verstaan wij 'die (combinatie van) kennis, vaardigheden en (waarneembare) gedragsaspecten, die in een functie of werksituatie bepalend (is) zijn voor het succesvol functioneren.'

Tussen input en output ligt de zogenaamde **throughput**. Daarmee bedoelen we die zaken die zich tijdens het werken (kunnen) ontwikkelen. Denk aan motivatie, gedrag, mate van functiebeheersing, vakmanschap, mobiliteit, competenties.

Natuurlijk zijn ook verschillende combinaties van grondslagen mogelijk.

Model 'input – throughput – output'



3. Na de keuze van de grondslagen moet elke grondslag worden uitgewerkt in een aantal *beoordelingscriteria*. Op deze criteria zullen de individuele (of groepen) werknemers worden beoordeeld. Elk beoordelingscriterium is een te beoordelen aspect van de grondslag. Voorbeeld: de beoordelingscriteria 'omzet' en 'percentage afkeur' kunnen te beoordelen aspecten van de grondslag 'resultaat' zijn. Elk beoordelingscriterium moet goed worden gedefinieerd: wat wordt er precies mee bedoeld? Bij dit definiëren kan ook helpen om duidelijk te maken wat er vooral *niet* mee wordt bedoeld.

FNV Bondgenoten stelt **voorwaarden** aan de beoordelingscriteria die gebruikt kunnen worden in beoordelingssystemen. Zie hiervoor hoofdstuk 6. Voorwaarden die nodig zijn om het beoordelingssysteem met succes te kunnen toepassen. Deze voorwaarden zijn gebaseerd op talrijke (slechte en goede) ervaringen in de praktijk. (Zie voor een korte samenvatting van deze praktijkervaringen hoofdstuk 3.)

Aandachtspunt: *Er moet een duidelijke samenhang zijn tussen de doelen die met de beoordeling worden nagestreefd en, via de grondslagen, de criteria waarop werknemers worden beoordeeld. Doelen en beoordelingscriteria moeten op elkaar aansluiten, want anders gaan werknemers zich op andere zaken richten dan eigenlijk de bedoeling is. Voorbeeld: wanneer de doelstelling het ontwikkelen van competenties is, dan moet een werknemer niet (voornamelijk) op kwantitatieve output worden beoordeeld.*

In bijlage 1 zijn enkele voorbeelden van in de praktijk gebruikte competenties opgenomen. Deze voorbeelden

laten zien hoe competenties uitgewerkt kunnen worden voor de beoordeling van werknemers. In de bijlagen 4 en 5 worden twee systemen besproken die bedoeld zijn om de bredere prestaties op groepsniveau te bevorderen. In bijlage 4 gaat het om de Balanced Score Card, die bedoeld is om zowel financiële als niet-financiële prestaties van gehele ondernemingen of van organisatieonderdelen (Business Units, vestigingen, afdelingen) te meten en te sturen. Bijlage 5 behandelt het ProMES-systeem, dat beoogt de ontwikkeling en resultaatgerichtheid van zogenaamde zelfsturende teams te meten en bevorderen.

2.4. Hoe wordt beoordeeld?

Na de keuze van de beoordelingscriteria moet worden besloten **op welke wijze** men de resultaten of prestaties, het functioneren, de ontwikkeling of het gedrag wil gaan meten. Of schatten, want niet alles valt te meten! Er moeten enkele keuzes worden gemaakt. De eerste keuze is **wie** gaat beoordelen. In de meeste gevallen is dit de direct leidinggevende. Maar ook kunnen anderen, zoals klanten/afnemers of collega's, bij de beoordeling worden betrokken. We noemen dit een 360 graden beoordeling. Een tweede keuze is **welke meetinstrumenten** men gaat gebruiken. Denk aan tellen, 'met het oog' (visuele beoordeling), vragenlijsten, beoordelingsformulieren. Een derde keuze betreft het **moment**, of de momenten, in het jaar waarop men gaat meten/beoordelen. Een laatste keuze gaat om de vraag met **welke normen** de resultaten of prestaties, het functioneren, de ontwikkeling of het gedrag zullen worden vergeleken om tot een oordeel te komen. Wanneer is een resultaat goed, zeer goed of juist onvoldoende?

Heldere en relevante beoordelingscriteria en realistische, acceptabele normen (of doel- of resultaatafspraken) zijn van groot belang in een goed beoordelingsproces. Maar niet minder belangrijk zijn de **toegepaste methoden en procedures**. Je kunt hierbij denken aan vraagstukken als:
> welke gesprekken met werknemers vinden plaats (doelstellings- of planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek);
> waar vinden de gesprekken plaats en hoeveel tijd is ervoor beschikbaar;
> wat wordt er schriftelijk vastgelegd en in welke vorm;
> hoe en wanneer krijgen de werknemers feedback;
> hoe ziet die feedback eruit;
> welke mogelijkheid is er voor de werknemers om bezwaar aan te tekenen tegen de beoordeling;
> kan een beoordeelde zich in de gesprekken laten bijstaan door een vertrouwenspersoon.

Dit zijn allemaal vraagstukken die geregeld kunnen worden in procedures. Ook aan de procedures

stelt FNV Bondgenoten voorwaarden. Zie hiervoor hoofdstuk 9.

2.5. Het beoordelingsproces als regelkring

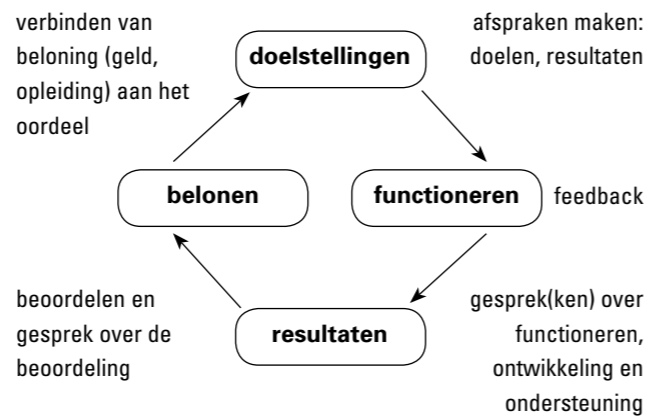
Je kunt een beoordelingsproces weergeven als een *gesloten kring van regelactiviteiten*. In deze kring wordt achtereenvolgens een aantal activiteiten verricht, waarna de kring opnieuw wordt doorlopen. En opnieuw...

Het gaat om activiteiten die vaak niet echt helder zichtbaar en onderscheiden zijn:

- > het bepalen en definiëren van de *criteria* waarop wordt beoordeeld;
- > het vaststellen van de *normen* op deze criteria (wanneer is sprake van een oordeel 'goed', 'matig', 'zeer goed' etc.);
- > deze normen kunnen worden vastgelegd in de vorm van *doel- of resultaatafspraken* (in modern jargon targets genoemd);
- > het *realiseren* van de prestaties, het functioneren, het ontwikkelen van competenties;
- > het *meten of schatten* van de geleverde prestaties, van het functioneren, van de ontwikkeling;
- > het *vergelijken* van de meting/schatting met de vastgestelde normen of de gemaakte doel- of resultaatafspraken;
- > het *verbinden van een oordeel* aan deze vergelijking (bijvoorbeeld: op de norm = goed/normaal, onder de norm = onvoldoende/matig, (veel) beter dan de norm = zeer goed/excellent);
- > het zonedig *bijstellen* van de normen.

Wanneer er sprake is van een integraal HRM-beleid worden cyclisch (meestal jaarlijks) samenhangende activiteiten op het gebied van maken van afspraken (plannen), realiseren van prestaties en beoordelen doorlopen, in een zogenaamde *performance managementcyclus*. In zo'n cyclus vervullen instrumenten als persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's), doelstellingen-, functionerings- en beoordelingsgesprekken een rol. Aan de beoordeling kunnen consequenties worden verbonden, zoals opleiding, beloning en loopbaanperspectieven.

Performance managementcyclus



3. Vaak onduidelijkheid, subjectiviteit en onvrede

3.1. Leren van de vele ervaringen

De praktijk biedt al vele jaren een bont palet aan ervaringen met beoordeling. In uiteenlopende sectoren en ondernemingen. Op verschillende niveaus. Met een scala aan (in)formele beoordelingssystemen. Soms met consequenties voor de beloning, en soms ook niet. Inmiddels zijn dan ook al hele boekenkasten volgeschreven over theorie, praktijk en belang van beoordeling. Het thema is dus niet nieuw! We hebben al heel wat lessen kunnen leren. Toch blijkt telkens weer dat beoordelen een lastig onderwerp is, waar veel managers hun handen liever niet aan branden. Want beoordelen geeft in hun ogen alleen maar problemen met de medewerkers. Maar er zijn ook wel degelijk goede ervaringen te melden. Situaties waarin zowel leidinggevendenden als medewerkers redelijk tevreden zijn met de jaarlijkse beoordelingsrondes.

Een in 2008 door FNV Bondgenoten in samenwerking met Stichting De Loonwijzer via internet uitgevoerd onderzoek² onder werknemers laat dit ook zien. In dit onderzoek gaf bijna tweederde van de respondenten aan te maken te hebben met functionerings- en beoordelingsgesprekken. Van de respondenten die te maken hebben met functionerings- en beoordelingsgesprekken vond ruim 70% deze gesprekken nuttig, achtte ruim 70% hun beoordelaar in staat een eerlijke beoordeling te geven, was zo'n 80% het eens met de beoordeling, en kende ruim 80% de beoordelingscriteria. Van degenen die de criteria kenden vond ook weer zo'n 80% deze criteria duidelijk en relevant voor hun functie. In driekwart van de gesprekken werden ook afspraken over het toekomstig functioneren gemaakt. Werknemers met wie afspraken over hun toekomstig functioneren werden gemaakt, die de beoordelingscriteria kenden en die vaker dan één keer per jaar een gesprek hadden vonden de gesprekken nuttiger dan werknemers voor wie deze zaken niet golden.

Wat is het geheim van goede beoordelingssystemen? Aan welke voorwaarden voldoen zij? Hoofdstuk 9 benoemt een aantal algemene voorwaarden en procedures die volgens FNV Bondgenoten essentieel zijn om beoordeling te doen slagen. In de hoofdstukken 6, 7 en 8 worden voorwaarden opgesomd die de bond stelt aan

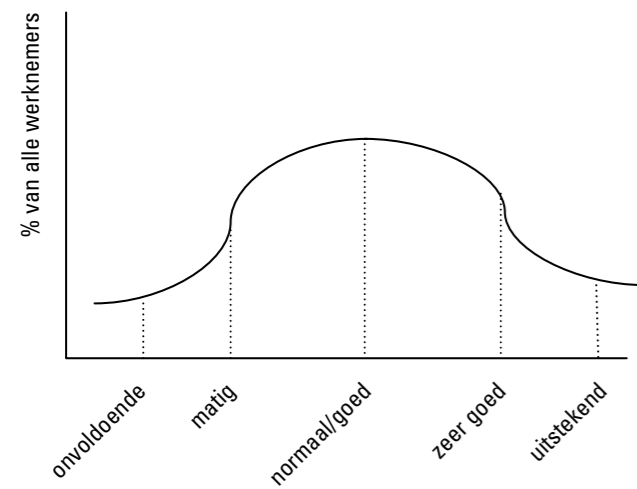
² In dit onderzoek hebben gedurende 6 maanden bijna 24.000 werknemers uit diverse sectoren een enquête ingevuld, waarin een aantal vragen is gesteld over het voorkomen van vormen van flexibele beloning en de mening daarover. Daartoe behoorden ook vragen over functionerings- en beoordelingsgesprekken en de mening daarover.

onderdelen van een beloningssysteem, onder meer aan beoordelingscriteria en de beoordelaar. Alle voorwaarden zijn sterk afgeleid van problemen die in de praktijk telkens weer opduiken. Daarom richten we in dit hoofdstuk eerst maar eens de aandacht op de gemeenschappelijke problemen en valkuilen die uit de ontelbare praktijkervaringen zijn te destilleren. Dit hoofdstuk krijgt daardoor automatisch een negatief karakter. Maar daar staat dan het potentieel positieve karakter van de hoofdstukken 6 tot en met 9 tegenover. Deze hebben immers als uitgangspunt dat goede, eerlijke beoordeling wel degelijk mogelijk is. Werknemers hebben ook belang bij beoordeling, mits die eerlijk gebeurt (hoofdstuk 4). En mits werknemers voldoende zeggenschap hebben in het beoordelingsproces (hoofdstuk 5). Beoordeling is dan ook echt niet alleen een werkgeversbelang!

3.2. Subjectiviteit in de beoordeling, scheve verhoudingen

Het in de loop der jaren van werknemers meest gehoorde bezwaar is, dat de beoordeling van hun prestaties of functioneren door hun chef *subjectief* en *willekeurig* gebeurt. Dus oncontroleerbaar en vaak oneerlijk. Criteria zijn onduidelijk en/of worden door leidinggevendenden anders uitgelegd dan de werknemers hadden begrepen. Argumenten van werknemers worden afgewimpeld. Veranderde omstandigheden worden niet meegenomen in de beoordeling. Werknemers spreken van vriendjespolitiek en 'blauwe ogen' systemen. Het effect is teleurstelling of zelfs frustratie bij degenen die geen goede beoordeling krijgen. Zeker wanneer er consequenties aan verbonden zijn, zoals beloning. Mensen raken gedemotiveerd, terwijl de werkgever denkt met het beoordelingssysteem de motivatie te bevorderen! Deze onvrede is des te begrijpelijker wanneer je het volgende bedenkt. Uit vele onderzoeken is gebleken dat een ruime meerderheid (pakweg 75%) van werknemers van zichzelf vindt dat hij beter dan gemiddeld presteert of functioneert. Maar na de beoordelingsronde blijkt meestal slechts een minderheid (zeg 20%) een beoordeling boven het gemiddelde te hebben gekregen. Wat te maken kan hebben met een 'gedwongen verdeling' in de beoordelingen die leidinggevendenden op hun medewerkers moeten toepassen. Een 'gedwongen verdeling' die ervoor zorgt dat de totale prestatiebeloning die aan de beoordeling is verbonden binnen een beschikbaar afdelingsbudget blijft.

Voorbeeld normaalverdeling in de beoordelingen



Door deze teleurstellingen dreigen intern ook scheve verhoudingen te ontstaan. Spanningen tussen werknemers, die elkaars concurrenten worden terwijl ze geacht worden onderling samen te werken. Het totale resultaat van de afdeling of het team wordt daarvan de dupe.

3.3. Opjaageffecten bij 'objectieve' prestatiebeloning

Maar ook de zogenaamd objectieve meting van zuiver kwantitatieve prestaties, zoals de geproduceerde hoeveelheden of de verkoopomzet, kan tot een bezwaar leiden. Namelijk wanneer er prestatiebeloning direct aan de prestaties is verbonden. Hoe hoger de output, hoe hoger de prestatiebeloning. Zoals in stukloonsystemen. Het gaat om het bezwaar van *opjaageffecten*. Deze systemen zetten aan tot het onderling opjagen van werknemers. Want werkgevers hebben de neiging om de prestatienormen geleidelijk op te schroeven wanneer een meerderheid van de werknemers aan de gestelde prestatienormen voldoet (of deze overschrijdt). Aan de normprestatie zit immers een prestatieloon verbonden. Halen de meeste werknemers de norm van bijvoorbeeld 100 stuks productie per dag, dan komt de werkgever in de verleiding deze norm op te schroeven naar bijvoorbeeld 105 stuks. Waarna de werknemer pas bij 105 stuks een prestatiebeloning krijgt. De lat wordt zodoende steeds hoger gelegd, terwijl de productietechnologie niet verandert. Als gevolg hiervan neemt de werkdruk toe en moeten werknemers op hun tenen gaan lopen. Met op den duur schadelijke gevolgen voor de werksfeer en de gezondheid.

Deze 'harde' outputgerichte prestatiebeloningssystemen komen in zuivere vorm weliswaar niet zoveel meer voor, toch zijn ze nog niet overal verdwenen. Denk aan provisiesystemen bij verkopers. Deze kunnen een bonus verdienen wanneer zij hun verkooptarget behalen. Deze bonus- en salaris kunnen soms fors zijn, tot wel 50% van het vaste salaris (dat dan meestal aan de lage kant is). Maar denk

ook aan beoordelingssystemen waarin kwantitatieve prestatiecriteria een dominante rol vervullen. Deze komen wel vaker voor.

3.4. Geen duidelijk doel en beoordelingsgrondslag

Een veelvoorkomend probleem is dat het *belang van de beoordeling niet altijd duidelijk* is. Werknemers weten niet waartoe de beoordeling eigenlijk dient. De beoordeling lijkt op zich te staan, zonder een relatie met opleiding, loopbaan of beloning.

Zelfs managers weten soms niet wat de gevolgen van de beoordeling (kunnen) zijn.

Ze kennen bijvoorbeeld de precieze relatie tussen de beoordeling en de beloning niet, als er een koppeling tussen beide is. Bij welk oordeel welke beloning hoort. En of de beloning een eenmalig karakter heeft (dus variabel is) dan wel structureel is (dus vast is).

Ook is de *relatie tussen het doel en de grondslag van beoordelen vaak onbekend of onduidelijk*. Of soms zelfs tegenstrijdig: als doel wordt het ontwikkelen van competenties genoemd, terwijl werknemers alleen op hun kwantitatieve output worden beoordeeld.

Een derde probleem is dat medewerkers vaak *niet weten wat precies wordt beoordeeld* in hun optreden. Gaat het om hun resultaten, hun functioneren, hun competenties, hun ontwikkeling, hun gedrag?

3.5. Discussabele beoordelingscriteria

De beoordelingscriteria leveren in de praktijk diverse problemen op. Over de *subjectiviteit en willekeur* waartoe criteria kunnen leiden hebben we het al gehad. De definities van criteria zijn te algemeen, abstract of onduidelijk, en als gevolg daarvan *breed te interpreteren*. Waarbij de beoordelaar (meestal de directe chef) vaak pas achteraf zijn interpretatie kiest, zodat de werknemer van tevoren niet kan weten waarop hij precies wordt beoordeeld. Een paar voorbeelden: klantvriendelijkheid, initiatief, samenwerking.

Ook komt vaker voor dat de criteria *eenzijdig* door het management worden gekozen en gedefinieerd. En vervolgens opgelegd aan de werknemers. Met als gevolg dat zij zichzelf of hun werk onvoldoende herkennen in deze criteria. De relevantie van de criteria voor het werk, het functioneren, de ontwikkeling of het gedrag van de werknemer is twijfelachtig. Hiermee wordt het draagvlak van het beoordelingssysteem niet gediend. Terwijl draagvlak wel nodig is om het systeem te laten werken.

Ook komt voor dat de *eigen invloed* van de beoordeelde werknemer op een beoordelingscriterium beperkt is. De werknemer wordt op een criterium beoordeeld waarop hij zelf maar weinig eigen invloed heeft. Omdat hij in zijn functioneren in belangrijke mate afhankelijk is van het

optreden van anderen. Bijvoorbeeld: de werknemer wordt op productiviteit beoordeeld, terwijl deze vooral afhankelijk is van de kwaliteit van de door afdeling Inkoop ingekochte grondstof. Of de werknemer wordt op productiviteit beoordeeld, terwijl deze vooral afhankelijk is van de door anderen verrichte instelling van de productie-installatie.

Tot slot kan sprake zijn van volgens FNV Bondgenoten *niet acceptabele beoordelingscriteria*, die geen duidelijke relatie hebben met het presteren of functioneren van werknemers. Denk aan criteria als ziekteverzuim, orlidmaatschap, bereidheid tot overwerken of werken in deeltijd.

3.6. Niet-realistische beoordelingsnormen of prestatiedoelstellingen

De beoordelingsnormen of prestatiedoelstellingen (targets) zijn soms *niet duidelijk* of voldoende bekend. Of wel duidelijk, maar gewoon *niet realistisch* haalbaar. Bijvoorbeeld omdat ze eenzijdig door het management worden opgelegd, waarbij deze vooral heeft gekeken naar eenmalige topprestaties die in unieke gunstige omstandigheden zijn behaald.

Ook kunnen normen geleidelijk worden *opgeschoefd*, terwijl er in de productie-organisatie en technologie niets verandert. Leidend tot opjaageffecten bij prestatiebeloning, zoals hiervoor reeds besproken.

Soms worden de *normen pas achteraf*, na het leveren van de prestatie, bepaald. Omdat de leiding de werknemers onderling in een rangorde plaatst op basis van hun resultaten of functioneren of competenties. We noemen dit merit rating, rangschikking op grond van verdienste. De reden is vaak dat op deze rangorde een 'gedwongen verdeling' van beoordelingen moet worden toegepast omdat aan de beoordelingen een prestatiebeloning is gekoppeld. En de totale prestatiebeloning voor de afdeling moet binnen een beschikbaar budget blijven. In zo'n 'normaalverdeling' krijgt bijvoorbeeld de bovenste 5-10% in de rangorde de beoordeling 'uitstekend', de volgende 10-15% het oordeel 'zeer goed', de grote meerderheid (circa 60%) het oordeel 'normaal/goed', dan 10% met 'matig' en tot slot de onderste 5% een 'onvoldoende'.

Een strikte toepassing van zo'n gedwongen verdeling kan leiden tot teleurstelling bij veel werknemers, die op grond van individuele afspraken en gerealiseerde prestaties terecht meenden recht te hebben op een goede beoordeling. Maar die krijgen ze dan niet omdat anderen (nog) beter hebben gepresteerd. Onderlinge spanningen en concurrentie kunnen het, misschien niet bedoelde, gevolg van een dergelijke systematiek zijn.

Een alternatief voor het verdelen van prestatiebeloning binnen een beperkt beschikbaar budget is het volgende:

1. Elke werknemer krijgt een eerlijke, reële beoordeling. Onafhankelijk van het functioneren van collega's.
2. Bij een (zeer) goede beoordeling krijg je als werknemer in ieder geval een bonus.
3. Maar van tevoren is alleen bekend welke maximale bonus aan een (zeer) goede beoordeling is verbonden. Op dat moment is nog niet bekend of de maximale bonus ook werkelijk uitgekeerd zal worden bij de bijbehorende beoordeling. Dit is namelijk afhankelijk van het aantal werknemers dat zo'n beoordeling krijgt. *Werknemers moeten dit natuurlijk vooraf wel weten!*
4. Wanneer achteraf alle beoordelingen bekend zijn weet je over hoeveel mensen de koek (het budget) verdeeld moet worden. Naarmate er meer medewerkers met een (zeer) goede beoordeling zijn moet het geld over meer mensen verdeeld worden. Waardoor iedereen met een (zeer) goede beoordeling een kleinere bonus dan de maximale bonus zal krijgen.

3.7. Een onduidelijke totstandkoming van het oordeel

Het is niet duidelijk of bekend met welke beoordelingschalen op de criteria wordt gemeten. Gaat het om een driepuntsschaal ('onvoldoende – voldoende/goed – zeer goed') of om een vijfpuntsschaal? Of wellicht om een puntentoekenning van 1-10 zoals op school? Het is niet duidelijk of bekend *hoe een eindoordeel uit de deelbeoordelingen* op de verschillende beoordelingscriteria tot stand komt. Worden daarbij rekenregels gehanteerd? Tellen de criteria allemaal even zwaar mee? Of zijn er wellicht gewichtsfactoren aan de criteria verbonden? Wanneer er meerdere beoordelaars in het beoordelingsproces zijn betrokken (bij een 180- of 360-gradenbeoordeling) is niet altijd duidelijk of bekend *hoe de diverse beoordelingen tot één eindoordeel* worden omgevormd.

3.8. De beoordelaars zijn niet voldoende geschikt

Soms is voor de werknemer niet duidelijk *wie er nu eigenlijk beoordeelt*. Dit speelt zeker bij 180- of 360-gradenbeoordeling.

Ook staat de *geschiktheid van de beoordelaar* om tot een correcte beoordeling van de werknemer te komen wel eens ter discussie. Heeft de beoordelaar wel voldoende zicht op het functioneren van de werknemer? Is de beoordelaar überhaupt wel voldoende gekwalificeerd voor de toch moeilijke beoordelingstaak? Kent de beoordelaar de ins en outs van het beoordelingssysteem met de bijbehorende beoordelingscriteria? Weet hij welke procedures moeten worden gevolgd in het beoordelingsproces?

Tot slot wordt soms de vraag gesteld of de beoordelaar wel *voldoende neutraal* is om tot een zuivere beoordeling te komen. Beschuldigingen van vriendjespolitiek of juist antipathie komen regelmatig voor.

3.9. Onduidelijke of het ontbreken van beoordelingsprocedures

Op het vlak van de *procedures* in het beoordelingsproces gaat in de praktijk het nodige mis. Om een aantal zaken te noemen:

- > onbekend is op welk(e) moment(en) in het jaar de beoordeling plaatsvindt, en over welke termijn;
- > onduidelijk is wat wel en wat niet schriftelijk wordt vastgelegd;
- > onduidelijk is welke informatie vooraf beschikbaar moet zijn;
- > rol en doel van doelstellings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn niet duidelijk of bekend;
- > tussentijdse adequate feedback over het presteren of functioneren van de werknemer ontbreekt;
- > het door de beoordelaar ingevulde beoordelingsformulier wordt pas aan het begin van het beoordelingsgesprek aan de werknemer overhandigd; deze heeft daardoor geen tijd gehad om over deze beoordeling na te denken; dit kan bij een (onverwacht) negatieve beoordeling tot een gevoel van 'overvallen worden' leiden, waardoor een goed beoordelingsgesprek geen kans meer heeft;
- > een bezwaarprocedure tegen de beoordeling ontbreekt;
- > soms zitten in de bezwaarcommissie dezelfde mensen (managers) die al bij de beoordeling betrokken waren ('de rechter moet zichzelf beoordelen');
- > het is voor werknemers niet mogelijk of niet bekend om zich in het beoordelingsgesprek of in de bezwaarprocedure bij te laten staan door een vertrouwenspersoon;
- > bij een 360 gradenbeoordeling kunnen werknemers zelf geen collega's als beoordelaar aanwijzen;
- > de werknemer kan zelf geen mening inbrengen over het functioneren van zijn chef c.q. de ervaren ondersteuning;
- > bij de beoordeling wordt geen enkele rekening gehouden met tussentijds gewijzigde omstandigheden, die van invloed op de resultaten (kunnen) zijn.

3.10. Gesprekken en faciliteiten

De gesprekken die in de cyclus periodiek moeten worden gehouden leveren ook regelmatig problemen op:

- > het doel van de diverse gesprekken is niet duidelijk;
- > het tijdstip van de gesprekken is pas erg laat bekend, dat wil zeggen kort van tevoren; dit belemmert een goede voorbereiding door de werknemer;
- > het is niet duidelijk wie er bij de gesprekken aanwezig zijn c.q. mogen zijn;

- > verschillende typen gesprekken (doelstelling/planning, functionering, beoordeling) lopen door elkaar heen;
- > er is (te) weinig tijd beschikbaar voor de gesprekken;
- > de gesprekken vinden in een ongeschikte (onrustige) ruimte plaats.

3.11. Slechte doelstellings-, functionerings- en beoordelingsformulieren

Tot slot worden op het gebied van *formulieren* de nodige problemen gesignaleerd:

- > het is niet duidelijk of er überhaupt wel formulieren bestaan in de hele beoordelingscyclus;
- > managers of P&O droppen zonder enige toelichting de formulieren bij leidinggevenden en werknemers;
- > de lay-out van de formulieren is onduidelijk en leidt tot verwarring;
- > soms is sprake van ellenlange waslijsten criteria (wat leidt tot sjabloonachtige invulling);
- > de (beoordelings)criteria zijn niet (duidelijk) gedefinieerd;
- > (doel- of resultaat)afspraken en beoordeling lopen door elkaar heen;
- > de mogelijkheid om als werknemer zelf commentaar te geven of opmerkingen te maken ontbreekt.

4. Werknemers hebben belang bij een systematische beoordeling

4.1. Beoordeeld word je toch. Dan maar liever 'open' en controleerbaar!

Hoe je het ook wendt of keert en wat je er ook van mag vinden, één ding is zeker: *beoordeeld wordt er toch!* Waar mensen werken worden ze altijd wel beoordeeld. Door hun chef, door hun collega's, door anderen met wie ze contact hebben. Beoordeeld op hun functioneren, hun gedrag, hun uiterlijk, hun omgang, hun karakter etc. Dat beoordelen kan openlijk en zichtbaar gebeuren, met hulp van een formeel beoordelingssysteem. Maar het kan ook in het verborgene gebeuren, in de hoofden van degenen die beoordelen. Zonder welk beoordelingssysteem dan ook. Beoordelen is menselijk. Het valt niet te vermijden. Maar *beoordelen is ook nodig* in een onderneming. Nodig voor het personeelsmanagement, te weten het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid. Voor zaken als werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, promotie, outplacement en ontslag. De leiding wil weten welke kwalificaties ze in huis hebben, welke ze moeten halen, hoe de medewerkers functioneren, hoe ze zich verder (kunnen) ontwikkelen. Beoordelen leidt, formeel of informeel, dan ook altijd tot *conclusies waaraan consequenties (kunnen) worden verbonden*. Zoals voorstellen voor scholing, voor loonsverhoging, voor bonussen, voor promotie. Of waarschuwingen bij onvoldoende functioneren.

Het is daarom in het belang van werknemers zelf dat het hele proces van beoordelen **zichtbaar** wordt, tot en met het uiteindelijke oordeel. Daarvoor is **openheid** nodig over het gebruikte beoordelingssysteem. Met alles wat daarbij hoort, zoals de beoordelingscriteria en normen. Werknemers moeten daar kennis van hebben. En openheid over de procedures van beoordelen. *Alleen zichtbaarheid en openheid maken het mogelijk om het beoordelingsproces en de beoordelingen zelf te controleren en bespreekbaar te maken*. Door deze controle kunnen het systeem en de toepassing ervan znodig verbeterd worden. Dit zal het vertrouwen van werknemers in het hele beoordelingsproces bevorderen. Het belang van werknemers bij een correct beoordelingsproces is natuurlijk des te groter wanneer er behoorlijke consequenties aan de beoordeling zijn verbonden. Zoals loonsverhogingen of doorgroeimogelijkheden.

4.2. Afspraken met vakbonden of ondernemingsraad

De noodzaak van zichtbaarheid en controleerbaarheid betekent dat je niet ontkomt aan *formalisering en systematisering* van het beoordelingsproces. Hierover moet de

werkgever **afspraken** maken met werknemersvertegenwoordigers. Met de vakbonden of met de ondernemingsraad. Of met beide. Wanneer de vakbond hierover geen afspraken maakt (bijvoorbeeld wanneer er helemaal geen vakbonden partij zijn), dan komt de werkgever automatisch bij de ondernemingsraad (or) terecht. De Wet op de Ondernemingsraden (art. 27) verplicht hem immers daartoe!

Die afspraken moeten gaan over een scala aan onderwerpen:

- > de doelstelling(en) van het beoordelen;
- > de beoordelingscriteria en –normen;
- > de beoordelaars;
- > de procedures (het maken van afspraken, de wijze van beoordeling, een bezwaarprocedure);
- > de gesprekken in het beoordelingsproces;
- > de wijze van vastlegging van informatie (afspraken, resultaten, beoordelingen);
- > de consequenties die aan de beoordelingen worden verbonden.

Een formalisering en systematisering van het beoordelingsproces wil zeker niet zeggen dat het moet doorslaan in ongewenste bureaucrativering! Je moet daar natuurlijk wel voor oppassen. Zoek niet teveel detaillering en uitwerking want dat werkt verstarrend. Het systeem moet begrijpelijk en beheersbaar blijven, en daarom moet het in de kern (vrij) eenvoudig blijven. Passend bij de specifieke context en behoeften van de onderneming en haar werknemers. Het gaat om maatwerk!

5. Werknemers moeten zeggenschap hebben in het beoordelingsproces.

5.1. Beoordelen vraagt om zeggenschap van werknemers!

Je zou kunnen zeggen dat voor een goed personeelsmanagement een helder, uitlegbaar en controleerbaar beoordelingsproces wenselijk is. Om te komen tot een optimale afstemming tussen doelen, activiteiten, verwachtingen en mogelijkheden van de onderneming enerzijds en functioneren, ontwikkeling, mogelijkheden en wensen van de werknemer(s) anderzijds. Deze afstemming vraagt wel om een bepaalde mate van *betrokkenheid c.q. zeggenschap van werknemers*. Zij moeten met hun leiding overleg voeren over doelen, functioneren en ontwikkeling. Zij moeten hierover afspraken maken in persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's). Zij moeten, ook tussentijds, de nodige feedback krijgen over hun functioneren en ontwikkeling. Als het goed is biedt de invoering van een beoordelingsstelsel in het kader van performance management dan ook kansen aan werknemers op vergroting van hun zeggenschap. En worden de werknemers serieus genomen. Als het goed is... Want een beoordelingsproces kan alleen slagen wanneer de werknemers er voldoende bij worden betrokken. Zo niet, dan verwordt het tot een veroordelingsproces!

5.2. Zeggenschap van werknemers op meerdere niveaus

De zeggenschap geldt op meerdere niveaus. Op *centraal ondernemingsniveau* moeten de vakbond en/of ondernemingsraad algemeen geldende (raam)afspraken met de werkgever maken (zie 4.2). Over de hoofdlijnen van het beoordelingsstelsel, over randvoorwaarden en over de beoordelingsprocedures. De WOR verplicht de werkgever ook hiertoe. Op *decentraal niveau*, lager in de onderneming, zullen wellicht afdelingen of teams afspraken met hun eigen leiding moeten maken over de invulling van de centrale raamafspraken. Denk aan het definiëren van specifieke beoordelingscriteria en het vaststellen van prestatie- of beoordelingsnormen. En aan de invulling van de procedures voor hun afdeling of team. Tot slot zal de *individuele werknemer* met zijn eigen baas afspraken maken over na te streven prestatiedoelen, over te volgen opleidingen en over de procedures.

6. Wat zijn de grondslagen en criteria voor beoordeling?

6.1. Voorbeelden van grondslagen en criteria voor beoordeling

Zoals in 2.3 gezegd kan de beoordeling betrekking hebben op de *output* van de functie (de resultaten of prestaties), de *'throughput'* die zich tijdens het werken ontwikkelt (het functioneren, de competenties, de motivatie) of de *input* die iemand in het werk inbrengt (de inzet, kennis of competenties). De beoordelingscriteria zijn hieraan gerelateerd. Welke grondslag(en) je kiest is afhankelijk van de doelstelling(en) die je met de beoordeling wil bereiken (zie 2.2).

Nogmaals: wanneer werknemers worden beoordeeld, dan moet en kan dit uiteraard alléén op zaken (beoordelingscriteria) waarop deze werknemers zelf voldoende invloed hebben! Werknemers kunnen niet worden beoordeeld op zaken die (te veel) afhankelijk zijn van het handelen van anderen of van externe omstandigheden.

In de volgende tabel is een aantal voorbeelden van grondslagen en mogelijke beoordelingscriteria opgenomen. Je kunt ze in de praktijk in beoordelingsstelsels en op beoordelingsformulieren tegenkomen, onder verschillende bewoordingen. Helaas vaak niet duidelijk van elkaar onderscheiden.

Grondslagen en beoordelingscriteria

wie	grondslag	beoordelings-criterium
individuele werknemer	<p>OUTPUT</p> <p>* kwantitatieve resultaten</p> <p>* kwalitatieve resultaten</p> <p>THROUGHPUT</p> <p>* functioneren</p> <p>* functiebeheersing</p> <p>[NB: aan functie gerelateerd]</p> <p>* inzetbaarheid, regeltaken (= werkinhoud)</p> <p>* gedrag / motivatie</p> <p>INPUT</p> <p>* ontwikkeling</p> <p>* competenties</p> <p>* inzet</p>	<p>> omzet</p> <p>> volume</p> <p>> aantal stuks productie</p> <p>> stilstand machines</p> <p>> % afval</p> <p>> aantal fouten</p> <p>> % afkeur</p> <p>> aantal klachten</p> <p>> kwaliteit</p> <p>> collegialiteit/samenwerking</p> <p>> veilig werken</p> <p>> orde en netheid</p> <p>> initiatief</p> <p>> klantgerichtheid</p> <p>> vereiste vakkennis</p> <p>> zelfstandigheid</p> <p>> werkcontacten</p> <p>> leidinggeven</p> <p>> aantal werkplekken</p> <p>> aantal (deel)functies</p> <p>> aantal projecten</p> <p>> aantal machines</p> <p>> aantal rollen</p> <p>> aantal regeltaken</p> <p>> stiptheid</p> <p>> doorzettingsvermogen</p> <p>></p> <p>> opleiding, cursussen</p> <p>> werkervaring</p> <p>> kennis</p> <p>> vaardigheden</p> <p>> gedragsaspecten</p> <p>> ??</p>

wie	grondslag	beoordelings-criterium
groep werknemers (team, afdeling)	<p>OUTPUT</p> <p>* resultaten</p> <p>- kwantiteit</p> <p>- kwaliteit</p> <p>* veilig werken</p> <p>* milieueffecten</p> <p>THROUGHPUT</p> <p>* teamontwikkeling</p>	<p><i>Zie bij individuele werknemer</i></p> <p>> aantal ongevallen</p> <p>> reductie afvalstoffen</p> <p>> uitvoering regeltaken</p> <p>> rotatie teamcoördinatorschap</p> <p>> relatie met teamleider</p>
collectief (onderneming)	<p>OUTPUT</p> <p>* kwantitatieve resultaten</p> <p>* kwalitatieve resultaten</p>	<p>> winst</p> <p>> omzet</p> <p>> aantal ongelukken</p> <p>> milieubelasting</p>

Zie voor enkele uitgewerkte voorbeelden van competenties bijlage 1.

6.2. Voorwaarden aan grondslagen en beoordelingscriteria

FNV Bondgenoten stelt de volgende voorwaarden aan de *grondslagen en beoordelingscriteria*.

1. Duidelijk moet worden vastgelegd *waarom* de werknemers worden beoordeeld. Welke **doelen** wil de werkgever met het beoordelingssysteem bereiken:

- > bevorderen van prestaties/resultaten
- > stimuleren van bredere inzetbaarheid
- > stimuleren van persoonlijke ontwikkeling, competenties (kwalificaties)
- > sturen van gedrag
- > belonen van goed functioneren
- > inzicht verkrijgen in aanwezige competenties
- >

2. Duidelijk moet worden vastgelegd *waarop* de werknemers worden beoordeeld. Wat zijn de **grondslagen** voor de beoordeling:

- > kwantitatieve prestaties/resultaten (output)

- > inhoud van het werk (functies, taken, rollen)
- > kwalificaties, opleiding
- > aspecten van gedrag
- > kwalitatieve aspecten van het functioneren
- > mate van functiebeheersing
- >

3. *De relatie tussen doell(en) en grondslag(en)* moet helder en begrijpelijk zijn. Werknemers moeten goed kunnen begrijpen waarom beoordeling op de gekozen grondslagen nodig is om de gewenste doelen te kunnen realiseren.

4. De beoordelingscriteria worden door het management *bij voorkeur in overleg met vakbond, or of (groepen) werknemers* gekozen, gedefinieerd en nader uitgewerkt (= geoperationaliseerd: hoe te meten).

5. Een beoordelingscriterium moet *herkenbaar en acceptabel* zijn voor betrokkenen. Zij moeten erkennen dat beoordeling op dat criterium relevant is en past bij de doelstelling van het beoordelen. Er moet daarom een duidelijke relatie liggen tussen beoordelingsgrondslagen en bijbehorende beoordelingscriteria.

6. Een beoordelingscriterium moet zo *eenduidig* en *specifiek mogelijk worden gedefinieerd*. Zodat iedereen begrijpt wat er wel en niet mee wordt bedoeld. Dit beperkt de subjectiviteit, de afhankelijkheid van de eigen interpretatie van de beoordelaar. We willen dus geen algemene, abstracte en breed interpreteerbare criteria!

Overigens is bij niet-kwantitatieve criteria een zekere subjectiviteit niet helemaal uit te sluiten. Belangrijk is dan dat management en werknemers (en eventueel or, vakbond) hetzelfde bedoelen met deze criteria. Zodat er sprake is van een gezamenlijk gedeelde subjectiviteit.

7. Een beoordelingscriterium moet zo *goed mogelijk meetbaar* zijn. Waarbij onder 'meten' ook schatten of beoordelen kan worden verstaan. Want niet alles is kwantitatief te meten (te tellen)! Partijen moeten het erover eens zijn op welke wijze het presteren of functioneren op criterium X gemeten moet worden.

8. De werknemer moet *reëel invloed* hebben op zijn eigen functioneren of presteren op elk geldend beoordelingscriterium. Of omgekeerd: beoordelingscriterium X is niet acceptabel wanneer het presteren of het functioneren op dit criterium in belangrijke mate afhankelijk is van het functioneren van anderen of van externe omstandigheden.

9. Spreek niet teveel criteria af! Dat leidt alleen maar tot een ellenlang beoordelingsformulier en tot verwarring tussen verwante criteria. En ook tot een 'sjabloonachtige' snelle invulling van het beoordelingsformulier, omdat het anders te tijdrovend gaat worden.

10. Voor FNV Bondgenoten zijn als beoordelingscriteria *aanvaardbaar*.> een aantal algemene criteria die voor alle soorten functies relevant (kunnen) zijn; denk aan criteria als zorg voor veiligheid, zorg voor apparatuur, orde en netheid, naleven voorschriften;> functiespecifieke beoordelingscriteria: criteria die een duidelijke relatie hebben met de (ontwikkeling in de) functie in kwestie en het functieniveau; denk aan criteria als vakkennis, zelfstandigheid, het nemen van verantwoordelijkheid, sociale vaardigheden. *Het gaat veelal om criteria die je in functiewaarderingssystemen tegenkomt als de gezichtspunten of kenmerken van deze systemen.*

Bij gedragsaspecten moet je je nadrukkelijk afvragen in hoeverre ze van belang zijn voor het werk. Klantvriendelijkheid is zeker een zinvol criterium in een verkoopfunctie, maar lijkt nauwelijks van belang voor een inpakmedewerker aan een lopende band.

11. Voor FNV Bondgenoten zijn *niet aanvaardbaar* criteria die geen relatie hebben met het werk dat iemand doet of de ontwikkeling in kwalificaties. Denk aan criteria als: ziekteverzuim, bereidheid tot overwerk, loyaliteit. Of aan erg subjectieve, psychologisch getinte criteria als zelfvertrouwen en sympathieke uitstraling.

12. Voor FNV Bondgenoten is een aantal criteria *mogelijk aanvaardbaar*. Dat wil zeggen alleen aanvaardbaar wanneer leiding en werknemers hetzelfde bedoelen, wanneer er een duidelijke relatie is met het werk, wanneer het presteren of functioneren reëel te beïnvloeden is, wanneer is afgesproken hoe er gemeten moet worden, wanneer er realistische normen kunnen worden afgesproken. Het gaat dan om de volgende soort criteria:> gedragsaspecten zoals verantwoordelijkheidsgevoel, initiatief, klantgerichtheid, hulpvaardigheid, collegialiteit, samenwerking;> kwantitatieve output die direct betrekking heeft op het werk: hoeveelheid productie, werktempo, voldoen aan levertermijnen, aantal declarabele uren, machinestilstand; *N.B. alleen indien zelf te beïnvloeden en voor zover deze outputcriteria niet dominant zijn en leiden tot ongewenste opjaageffecten!*> kwalitatieve criteria die direct betrekking hebben op het werk: aantal fouten, afkeurpercentage, tevredenheid van klanten, aantal klachten van klanten.

7. Wie beoordeelt en op welke wijze gebeurt dat?

7.1. Wie beoordeelt? En met welke normen wordt beoordeeld?

In de meeste gevallen is de beoordelaar de directe leidinggevende. Maar ook kunnen anderen, zoals klanten/afnemers of collega's, bij de beoordeling van een werknemer worden betrokken. We spreken dan van een 180 graden of zelfs 360 graden beoordeling.

360-graden beoordeling

Werknemer X wordt door een aantal beoordelaars beoordeeld, die zich in een 'kring van 360 graden' om hem of haar heen bevinden. Dit kunnen zijn:
> de direct leidinggevende (de chef)
> de chef van de chef
> enkele naaste collega's
> enkele afnemers/klanten (zowel intern als extern)
> enkele toeleveranciers (zowel intern als extern)

Om de 360 graden rond te maken mag de werknemer ook zijn eigen chef beoordelen. We noemen dit 'bottom up'. Uiteraard dienen de beoordelaars een redelijk zicht te hebben op het werk en functioneren van betrokken werknemer. Een apart vraagstuk is hoe de diverse oordelen in één eindoordeel worden vertaald.

Beoordelen door zo'n uitgebreide kring beoordelaars biedt het voordeel dat vanuit diverse hoeken allerlei relevante aspecten van het functioneren kunnen worden beoordeeld. Waardoor een afgewogen, genuanceerd eindoordeel tot stand kan komen. Een ander voordeel is dat het negatieve oordeel van een wellicht 'vijandig' gezinde chef ruimschoots kan worden gecompenseerd door de oordelen van de andere beoordelaars. Zeker wanneer de beoordeelde werknemer ook zelf enkele beoordelaars mag aanwijzen!

Een nadeel kan zijn dat de hele beoordelingsexercitie ont-aardt in een tijdrovende bureaucratie. Dit nadeel kan worden beperkt wanneer door alle beoordelaars gebruik kan worden gemaakt van een digitaal beoordelingsformulier op het intranet van hun onderneming. Een vorm van e-HRM. Een ander nadeel kan zijn dat het eindoordeel op onduidelijke, mogelijk discutabele wijze tot stand komt.

Het definiëren van de beoordelingscriteria en het kiezen van de meetmethodes en meetinstrumenten noemen we het *operationaliseren* van de criteria.

Om te beoordelen of een werknemer het goed doet op een beoordelingscriterium wordt diens presteren (of functioneren of ontwikkeling of gedrag) vergeleken met een *norm*. Deze norm geeft weer welke prestatie (of functioneren of ontwikkeling of gedrag) als 'goed' of 'normaal' wordt beschouwd. De norm kan eenzijdig door de leiding zijn opgelegd. De leiding kan zich daarbij bijvoorbeeld baseren op gerealiseerde prestaties in de afgelopen jaren. Of door te kijken naar prestaties bij vergelijkbare concurrenten of collega's. Maar ook kan de norm een (*doel- of resultaat*) *afpraak* zijn tussen leiding en werknemer. De norm fungeert daarmee als doelstelling voor de werknemer. Vaak ook wel 'target' genoemd. Het presteren precies volgens een norm noemt men dan een 'at target' prestatie.

7.2. Voorwaarden aan de beoordelaars en de beoordelingsnormen

FNV Bondgenoten stelt de volgende voorwaarden aan de *beoordelaars*, de *normen* voor de beoordeling en aan de *totstandkoming van het (eind)oordeel*.

Beoordelaars

1. Het moet *vooraf duidelijk en bekend zijn wie* er zal beoordelen. Bij de selectie van de beoordelaars moet goed bekeken worden of de kandidaten wel feitelijk in staat zijn om een correcte beoordeling te geven. De beoordelaar moet namelijk voldoende inzicht hebben in het presteren of functioneren van de werknemer, in diens werk, in diens werkplek en in de relevante omstandigheden. *Bij werknemers die langdurig bij externe klanten zijn gedetacheerd (zoals in de ICT) ligt het voor de hand om de klant een rol te geven in de beoordeling van zo'n gedetacheerde werknemer. De klant is immers wellicht beter in staat om het functioneren of presteren van deze werknemer te beoordelen dan diens eigen leidinggevende.*

2. Bekeken moet worden of van de beoordelaar een *volgende objectief, neutraal* oordeel mag worden verwacht. Daarom wordt vaker voor twee beoordelaars gekozen (meestal de directe baas en diens eigen chef), omdat een mogelijk te grote subjectiviteit van de ene beoordelaar dan kan worden gecompenseerd door het oordeel van de andere beoordelaar.

3. De beoordelaars moeten voor hun beoordelingstaak worden *opgeleid*. Zij moeten worden geschoold in de achtergronden en opzet van het beoordelingssysteem, in de bijbehorende procedures en in het voeren van de bijbehorende gesprekken. Regelmatige bijscholing verdient aanbeveling.

4. Eventueel kan de te beoordelen werknemer *zelf een voorstel doen* voor een (kandidaat) beoordelaar.

Normen

1. De normen voor wat een normale, (zeer) goede of juist (zeer) matige prestatie of functioneren is moeten bij voorkeur worden bepaald *in overleg* tussen de leiding en de betrokken (groepen) werknemers. Datzelfde geldt voor het vaststellen van prestatie- of resultaatdoelstellingen ('targets').

2. Volgens de gangbare opvattingen moeten de normen en resultaatafspraken zo **SMART** mogelijk zijn. Dat wil zeggen:

- > *Specifiek*: voldoende operationeel en afgebakend;
- > *Meetbaar*: redelijk goed te beoordelen, schatten of meten;
- > *Acceptabel*: aanvaardbaar voor werknemers en leiding (N.B. de leiding vertaalt de A vaak als *ambitieuw*);
- > *Realistisch*: goed haalbaar bij een normale inspanning onder normale omstandigheden; dat wil zeggen dat rekening wordt gehouden met mogelijkheden en beperkingen c.q. omstandigheden;
- > *Tijdgebonden*: beperkt tot duidelijk afgebakende periodes, meestal een jaar.

3. Er moet voor worden gewaakt dat de normen geleidelijk worden *opgeschroefd* bij gelijkblijvende omstandigheden (zoals de technologie). Wanneer een nieuwe technologie betere prestaties mogelijk maakt bij dezelfde inspanning, dan kunnen en zullen de normen uiteraard aangepast worden aan de nieuwe technologische mogelijkheden.

4. Tussentijds *gewijzigde omstandigheden* die (negatieve) invloed hebben op het presteren of functioneren moeten tot (neerwaartse) bijstelling van de normen of prestatieafspraken kunnen leiden.

5. Het pas achteraf, na het leveren van de prestaties, vaststellen van de normen door het onderling rangschikken van medewerkers op grond van hun prestaties of functioneren ('merit rating') vindt FNV Bondgenoten principiële niet juist. Omdat het niet juist is dat een medewerker vooraf niet weet welke prestaties hij moet leveren om achteraf een goede beoordeling te krijgen. *Deze 'merit rating' wordt in de praktijk vaak toegepast om een beperkt budget voor prestatiebeloning (in de vorm van individuele loonsverhoging of bonussen) te kunnen verdelen. De beoordelingen worden dan volgens een 'gedwongen verdeling' (Engels: forced distribution) gegeven.*

Wanneer (noodgedwongen) toch sprake is van een methodiek van onderlinge rangschikking, dan moet dit wel vooraf bij werknemers voldoende bekend zijn. Om teleurstelling en frustraties zoveel mogelijk te voorkomen.

Het SMART-principe betekent dat bij het maken van resultaat- of doelafspraken woorden als 'ongeveer' of 'redelijk' of 'zo hoog mogelijk' niet moeten worden gebruikt. Doelstellingen als 'het realiseren van een zo hoog mogelijke omzet' en 'het zorgen voor een goede sfeer op de afdeling' zijn dus géén SMART-doelen. Een duidelijke SMART-doelstelling is bijvoorbeeld wel 'het verkopen van 100 stuks van product X in periode Y in regio Z'.

Bij 'harde' kwantitatieve outputcriteria (omzet, productie) is het goed mogelijk om kwantitatieve doelen af te spreken. Maar het zal zeker niet altijd mogelijk zijn om alle resultaten van iemands functioneren of ontwikkeling zo te kwantificeren en meetbaar te maken. Niet alles is meetbaar! Want hoe wil je op criteria als 'samenwerking' of 'klantvriendelijkheid' een kwantitatieve norm plakken? Bij dit soort kwalitatieve criteria of competenties gaat het in de regel niet om meten ten opzichte van een kwantitatieve norm, maar om beoordelen op een *kwalitatieve meerpuntsschaal*. Zoals een vijfpuntsschaal met de beoordelingsmogelijkheden 'onvoldoende – matig – normaal/goed – zeer goed – uitstekend'. Bij toepassing van deze schalen kan de neiging bij leidinggevendenden ontstaan om 'rond het veilige midden van de schaal' te beoordelen. Waardoor er niet gedifferentieerd wordt tussen werknemers. Maar ook kunnen leidinggevendenden werknemers ten opzichte van elkaar gaan beoordelen, omdat ze van hogerhand verplicht zijn om te differentiëren tussen hun werknemers. In dit geval hebben we dus met 'merit rating' te maken.

Volgens SMART-puristen moet het toch vaak mogelijk zijn om zelfs op kwalitatieve criteria of competenties kwantitatieve normen te formuleren. Bij een criterium als 'klantvriendelijkheid' zou je bijvoorbeeld kunnen denken aan het aantal maal per week dat een werknemer contact opneemt met klanten om te vragen naar hun wensen en ervaringen. En bij een criterium 'initiatief' kijk je bijvoorbeeld naar het aantal ideeën voor verbetering dat een werknemer per maand inbrengt.

Totstandkoming van het (eind)oordeel

1. Per beoordelingscriterium moet duidelijk zijn hoe de verschillende oordelen eruit kunnen zien. Hierbij zijn meerdere manieren mogelijk:

a. Toekennen van een *numerieke score*, bijvoorbeeld 1 – 5. Deze scores kunnen bij kwantitatieve prestaties/resultaten direct worden verbonden aan (bandbreedtes van) geleverde prestaties/resultaten. Bijvoorbeeld:

- > score 1 = minder dan 100 stuks productie
- > score 2 = 100 – 110 stuks
- > score 3 = 111 – 120 stuks
- > score 4 = 121 – 130 stuks
- > score 5 = méér dan 130 stuks productie

b. Een beoordeling op een 'bipolaire' tweepuntsschaal (ja/nee of wel/niet):

-	+
Onvoldoende: behaalt de norm niet	Voldoende: haalt of overtreft de norm
Voldoet niet	Voldoet

c. Een beoordeling op een driepuntsschaal:

-	0	+
Beneden de norm/ Onvoldoende	Op de norm/ Voldoende (goed)	Boven de norm/ Zeer goed

d. Een beoordeling op een vierpuntsschaal:

-	+/-	+	++
Onvoldoende	Matig/voldoende	Goed	Zeer goed
Voldoet niet	Voldoet gedeeltelijk	Voldoet	Voldoet ruimschoots
Behoeft verbetering	Op onderdelen verbetering nodig	Presteert volgens verwachting	Presteert ruim boven verwachting

e. Beoordeling op een vijfpuntsschaal:

--	-	0	+	++
Onvoldoende, onder de maat	Matig, net niet voldoende	Voldoende / goed	Ruim voldoende/ zeer goed	Uitstekend
Slecht	Verbetering nodig	Redelijk	Goed	Uitstekend
Onacceptabel	Verder te ontwikkelen	Competent	Zeer goed	Excellent

2. Wanneer er op meerdere criteria wordt beoordeeld, dan moet duidelijk zijn hoe het eindoordeel tot stand komt uit de beoordelingen op de afzonderlijke criteria. Er is duidelijkheid nodig over de gehanteerde beslisregels (eventueel: rekenregels).

Er zijn meerdere mogelijkheden om tot een eindoordeel te komen:

a. Aan elke beoordeling op een meerpuntsschaal is een puntenscore verbonden. Bijvoorbeeld: op een vijfpuntsschaal levert de slechtste beoordeling 1 punt op, de middelste beoordeling 3 punten en de beste beoordeling 5 punten. De scores voor de beoordelingen op de verschillende criteria worden simpelweg opgeteld. Deze totaalscore leidt vervolgens tot een eindoordeel, omdat aan verschillende bandbreedtes van totaalscore verschillende eindoordelen zijn verbonden. Voorbeeld bij 5 criteria die op een vijf-puntsschaal worden beoordeeld:

> onvoldoende = [5 - 8]
> matig = [9 - 12]
> voldoende/goed = [13 - 17]
> zeer goed = [18 - 21]
> uitstekend = [22 - 25]

b. Het kan zijn dat sommige criteria belangrijker worden gevonden dan andere. Dat belang kan worden uitgedrukt in gewichtsfactoren, die aan criteria worden verbonden. Een factor 2 voor criterium X wil dan zeggen, dat de score op criterium X met 2 vermenigvuldigd moet worden.

c. Het kan zijn dat sommige criteria zo belangrijk worden gevonden, dat als randvoorwaarde voor een goede eindbeoordeling wordt gesteld dat de werknemer op die belangrijke criteria in ieder geval een voldoende beoordeling moet krijgen.

d. Ook kan simpelweg het aantal verschillende beoordelingen geteld worden (x maal 'voldoende', y maal 'zeer goed', z maal 'uitstekend'), waarna deze telling leidt tot een eindoordeel. Bijvoorbeeld bij beoordeling op 8 criteria:
> tenminste 4 'zeer goed' beoordelingen en maximaal 1 'onvoldoende' = eindoordeel 'zeer goed'
> tenminste 5 'voldoende' beoordelingen en maximaal 2 'onvoldoende' = eindoordeel 'voldoende'.

3. Wanneer er meerdere beoordelaars zijn, in het kader van 180- of 360-gradenbeoordeling, dan moet duidelijk zijn hoe een eindoordeel tot stand komt uit de oordelen van de verschillende beoordelaars.

Enkele *vraagpunten*:

> Telt het oordeel van elke beoordelaar even zwaar, of worden er gewichtsfactoren aan de beoordelaars geplakt (bijvoorbeeld: het oordeel van de directe chef telt driedubbel mee)?

> Wordt per beoordelingscriterium een eindoordeel op dat criterium bepaald? Of komt het eindoordeel tot stand op grond van de eindoordelen van de verschillende beoordelaars?

> Worden duidelijk afwijkende beoordelingen wel of niet in de eindbeoordeling meegenomen? (Denk aan het kunstrijden op de schaats, waar de hoogste en laagste jurywaardering niet meetellen.)

8. Welke gesprekken en wat wordt schriftelijk vastgelegd?

8.1. Welke gesprekken?

De beoordelingsronde moet niet een geïsoleerde incidentele exercitie zijn die nu eenmaal verplicht 'ergens in november' moet plaatsvinden. Het beoordelen moet een integraal onderdeel vormen van een telkens terugkerende jaarlijkse *cyclus van performance management*. En dus een duidelijke doelstelling in dat kader hebben.

In zo'n cyclus moeten op verschillende momenten in het jaar *verschillende gesprekken* met de werknemer worden gehouden. Een drietal verschillende gesprekken kunnen worden onderscheiden, die in de praktijk regelmatig worden gecombineerd:

1. Een **doelstellingen-** (of **plannings**)gesprek aan het begin van de jaarcyclus. In dit gesprek spreekt de leidinggevende met de werknemer enkele resultaat- en/of ontwikkelingsdoelen af. Het gesprek heeft als het goed is het karakter van tweerichtingsverkeer tussen leidinggevende en werknemer. De ervaringen c.q. beoordelingen uit de afgelopen periode(s) vormen input voor dit gesprek.
2. Een **functionerings**gesprek tijdens het jaar. Gericht op de verdere ontwikkeling van de werknemer in diens functie. Dus vooruitkijkend naar de komende periode(s). In dit gesprek wordt het functioneren van de werknemer besproken, ook ten opzichte van de gemaakte afspraken. De leidinggevende geeft feedback. Verbeterpunten worden besproken, evenals de benodigde ondersteuning door de leidinggevende. Loopbaanmogelijkheden en wensen van beide zijden worden verkend. Opleidingsafspraken worden gemaakt. Dit gesprek moet bij uitstek een tweerichtingsgesprek tussen leidinggevende en werknemer zijn. *Functioneringsgesprekken kunnen zonodig c.q. desgewenst meerdere malen per jaar plaatsvinden.*

Een **beoordelings**gesprek. In dit gesprek geeft de beoordelaar (meestal de direct leidinggevende) zijn oordeel over het presteren, het functioneren of de ontwikkeling van de werknemer in de afgelopen periode. De werknemer kan daarop zijn eigen mening over deze beoordeling inbrengen, met inbegrip van de ervaren ondersteuning door zijn leidinggevende. Het beoordelingsgesprek heeft veel meer het karakter van eenrichtingsverkeer, van de leidinggevende naar de werknemer. De beoordeling vormt input voor nieuwe afspraken over resultaat- of ontwikkelingsdoelstellingen (in een volgend doelstellingengesprek). Aan het oordeel kunnen (belonings)consequenties zijn verbonden, die soms in een apart *salarisgesprek* worden besproken.

In deze jaarcyclus met gesprekken is op verschillende momenten sprake van wezenlijke informatie voor de

werknemer. Als het goed is wordt deze **informatie schriftelijk vastgelegd**. Te denken valt aan functiebeschrijvingen, resultaatafspraken, beoordelingsformulieren en opleidingsafspraken.

8.2. Voorwaarden aan gesprekken en schriftelijke informatie

FNV Bondgenoten stelt de volgende voorwaarden aan de *gesprekken* en de *schriftelijke vastlegging* van informatie.

Gesprekken

1. De verschillende gesprekken moeten elk een duidelijke plaats hebben in een periodieke, samenhangende performance management cyclus van doelstellingen afspreken (planning), tussentijdse feedback, beoordeling en consequenties.
2. Elke medewerker moet een beoordelingsgesprek krijgen, voorafgaand aan de definitieve beoordeling.
3. Elke werknemer moet ook één of meer functioneringsgesprekken met zijn leidinggevende krijgen.
4. Beoordelings- en functioneringsgesprekken vinden bij voorkeur apart van elkaar plaats. Met een behoorlijke periode tussen beide gesprekken. Omdat beide gesprekken een ander doel en karakter hebben.
5. Doelstelling en karakter van de verschillende gesprekken alsmede de rol van de werknemer in deze gesprekken moeten voldoende duidelijk zijn voor de werknemers. En trouwens ook voor de leidinggeven-den!
6. Voor de verschillende gesprekken moet voldoende tijd worden gereserveerd alsmede een rustige ruimte om de gesprekken te voeren.

Schriftelijke vastlegging

1. Het is wenselijk dat de werknemer beschikt over een actuele *functiebeschrijving*. Of in ieder geval over functie-informatie op papier, op grond waarvan hij weet wat er in de functie wordt verwacht. Dit is wenselijk omdat de werknemer in het algemeen wordt beoordeeld op de resultaten/prestaties, het functioneren of de ontwikkeling in zijn werk.
2. Er moet een *beoordelingsformulier* beschikbaar worden gesteld aan de werknemer, waarop de beoorde-

laar diens (voorlopige) beoordeling heeft aangegeven. En waarop de werknemer eventueel een beoordeling van zichzelf kan geven.

3. *Gemaakte afspraken* over te bereiken (prestatie- of functionerings)doelen, te volgen cursussen of te bieden ondersteuning moeten op papier worden vastgelegd en in het bezit worden gesteld van de werknemer. Zodat hij ook zelf de werkelijk gerealiseerde prestaties, gevolgde cursussen of geboden ondersteuning kan vergelijken met de gemaakte afspraken.
4. Het beoordelingsformulier moet helder zijn ingericht. Zodat duidelijk is wat beoordeeld moet worden en hoe de beoordeling eruit ziet. Dit betekent dat de beoordelingscriteria, de beoordeling door de beoordelaar, argumenten voor de beoordeling, het commentaar van de werknemer op deze beoordeling, en eventuele afspraken die uit de beoordeling resulteren duidelijk van elkaar worden onderscheiden. Ook in de lay-out. Verwarring als gevolg van het door elkaar heen lopen van verschillende zaken moet worden voorkomen.
5. Het beoordelingsformulier moet voldoende ruimte bieden aan de werknemer om diens commentaar op de beoordeling toe te voegen.
6. Het beoordelingsformulier moet vergezeld gaan van een heldere toelichting. Een toelichting op het doel van het formulier, de opzet ervan en de beoordelingscriteria zelf.
7. Het beoordelingsformulier moet in een redelijk beperkte tijd ingevuld kunnen worden. Dit hangt sterk samen met de voorwaarde dat er niet teveel beoordelingscriteria moeten worden opgenomen. *Dat geldt des te meer wanneer de beoordelaar een vrij groot aantal medewerkers moet beoordelen.*

In bijlage 2 is een voorbeeld opgenomen van een beoordelingsformulier, dat tevens in een functioneringsgesprek gebruikt kan worden en waarop ook gemaakte afspraken kunnen worden vastgelegd.

9. Randvoorwaarden en procedures

In de voorgaande drie hoofdstukken zijn de voorwaarden besproken die FNV Bondgenoten stelt aan onderdelen en aspecten van een beoordelingssysteem: de grondslagen en beoordelingscriteria (hoofdstuk 6), de beoordelaar en de wijze van beoordelen (hoofdstuk 7) en de gesprekken en schriftelijke vastlegging (hoofdstuk 8). In dit hoofdstuk noemen we een aantal meer algemene voorwaarden in de sfeer van procedures.

1. Vooraf moet de werkgever met vakbonden en/of or regelen
 - > *wanneer* (op welke momenten: vóór invoering, tussentijds, periodiek)
 - > *met wie* (vakbonden, or, groepen werknemers, individuele werknemers)
 - > *waarover* (procedures, criteria, normen, feedback, consequenties) overlegd moet worden en afspraken moeten worden gemaakt.
2. De werkgever moet bereid zijn om op **centraal** niveau met de vakbonden en/of or goede en realistische afspraken te maken over doelen, opzet en hoofdlijnen van het beoordelingssysteem. En over de rollen van de verschillende partijen. En over eventuele consequenties die aan de beoordeling kunnen worden gekoppeld, zoals beloningsvormen.
3. De werkgever moet bereid zijn om op **decentraal** niveau met groepen werknemers (afdelingen, teams) relevante en realistische afspraken te maken over de invulling van het beoordelingssysteem en van procedures. Denk aan de nadere definiëring van beoordelingscriteria, de vaststelling van de prestatie- en functioneringsdoelen, en de momenten en wijze van tussentijdse feedback.
4. De toepassing en resultaten van het beoordelingssysteem moeten periodiek (jaarlijks) door werkgever en vakbonden en/of or gezamenlijk worden **geëvalueerd**. Dit betekent dat vakbonden en/of or tijdig voldoende informatie moeten krijgen. Daarbij denken we in ieder geval aan de beoordelingsresultaten uitgesplitst over diverse categorieën personeel (afdelingen, functiesoorten, functieniveaus, sekse, leeftijdsklassen, etnische groeperingen). Ook kan informatie over de ervaringen met de afgesproken beoordelingsprocedures deel uitmaken van de gewenste informatie. Denk aan het naleven van de afspraken over de gesprekken, aan de afspraken over de schriftelijke vastlegging, aan het aantal behandelde klachten.
Op deze wijze kunnen vakbonden of or (maar ook de werkgever) mogelijk opvallende verschillen in beoorde-

lingen tussen personeelscategorieën signaleren. Of het op grotere schaal niet naleven van centraal afgesproken procedures. In overleg met de werkgever kunnen vervolgens oorzaken worden opgespoord en zaken worden bijgesteld.

5. Het beoordelingssysteem en alle procedures zijn vastgelegd in een **reglement**. Dit reglement moet bij iedereen bekend zijn. Daarom moet het openbaar zijn. Gedacht kan worden aan een aparte brochure of aan plaatsing op intranet.
6. De beoordelingsregeling geldt in beginsel voor alle werknemers.
7. Duidelijk en bekend is:
 - > *wanneer doelstellings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken* met welke (groepen) werknemers zullen worden gehouden;
 - > *wie de beoordelaars zijn* dan wel hoe deze worden geselecteerd;
 - > *welke formulieren* worden gebruikt bij het maken van afspraken en bij de beoordeling;
 - > *welke informatie* schriftelijk wordt vastgelegd;
 - > *wie mag beschikken over deze informatie;*
 - > *hoe de bezwaarprocedure eruit ziet*, met termijnen.
8. Er kan geen beoordeling tot stand komen zonder een beoordelingsgesprek met betrokken werknemer.
9. Bij de beoordeling moet gebruik worden gemaakt van een overeengekomen beoordelingsformulier. De beoordeling moet schriftelijk worden vastgelegd.
10. De beoordeelde werknemer moet de gelegenheid hebben om zijn eigen opvattingen over de beoordeling en over de ondersteuning door de leiding op het beoordelingsformulier kenbaar te maken. De werknemer moet een kopie van het definitief ingevulde beoordelingsformulier krijgen.
11. Bezwaar tegen de beoordeling moet mogelijk zijn. Voor de behandeling van bezwaren kan een bezwaarcommissie worden samengesteld, waarin ook afgevaardigden namens de or zitting kunnen hebben. Bezwaarprocedure en samenstelling, opdracht en werkwijze van een eventuele bezwaarcommissie moeten schriftelijk zijn vastgelegd. In bijlage 3 is een voorbeeld van een mogelijke bezwaarprocedure opgenomen.
12. Tussentijds moet regelmatig, en ook op verzoek van werknemers, door de leiding voldoende feedback wor-

den gegeven over het functioneren, de resultaten of de ontwikkeling van de werknemer. Eventueel gewijzigde omstandigheden die van invloed zijn kunnen dan worden besproken, wat tot bijstelling van normen of afspraken kan leiden. *Dit betekent ook dat het niet zo kan zijn dat een werknemer pas na een jaar (eventueel zelfs onverwacht) wordt geconfronteerd met een negatieve beoordeling. Wanneer een werknemer niet goed presteert of functioneert moet dit tijdig tussentijds worden gesignaleerd en besproken, zodat bijstelling mogelijk is.*

13. De werknemer moet ruim vóór het doelstellings-, functionerings- of beoordelingsgesprek de beschikking krijgen over voldoende informatie:
 - > informatie over de functie (een functiebeschrijving);
 - > een doelstellingenformulier met de gemaakte afspraken (over doelstellingen of opleidingen);
 - > een voorlopig door de beoordelaar ingevuld beoordelingsformulier (*dus een voorlopige beoordeling!*).
14. Een werknemer moet zich tijdens een beoordelingsgesprek en in de bezwaarprocedure desgewenst kunnen laten bijstaan door een (zelf aan te wijzen) vertrouwenspersoon.
15. Vakbondsactiviteiten of or-werk mogen geen invloed hebben op de beoordeling.

Opmerking: Er is geen ideaal, standaard beoordelingssysteem!! Een beoordelingssysteem is per definitie maatwerk, afgestemd op de specifieke situatie van de onderneming en haar werknemers.

10. Koppeling van beloning aan beoordeling

10.1. Een kwestie van kiezen! Zorg eerst voor een goed beoordelingsproces

Beoordelen wordt vaak in één adem genoemd met belonen. In het licht van prestatiebeloning, functioneringsbeloning of competentiebeloning. Alsof het een wet van Meden en Perzen is dat er een beloningsconsequentie wordt gekoppeld aan de beoordeling van een werknemer. Een beloning in de vorm van een bonus of een individuele loonsverhoging.

Van een dergelijke koppeling hoeft echter absoluut geen sprake te zijn! Een werkgever kan best beoordelen zonder dat dit gevolgen heeft voor de beloning. Een koppeling is gewoon een kwestie van kiezen! Waarbij partijen (werkgever en vakbonden of ondernemingsraad) verschillende keuzes moeten maken:

1. Wil je wel of niet een koppeling tussen de beoordeling en de beloning?
2. *Als je een koppeling wil:*
 - a. Wat wil je belonen? (prestaties, gedrag, ontwikkeling...)
 - b. Op welke wijze wil je belonen? (bonus, toeslag, groei in de loonschaal...)
 - c. Hoe wordt er gekoppeld? (welk oordeel geeft welke beloning)

Een werkgever moet zich vooraf goed afvragen of hij een koppeling tussen beoordeling en beloning wil. Want beoordeling kan al gauw tot problemen en onvrede leiden, zeker wanneer er beloningsconsequenties aan zijn verbonden. Wanneer er onrust heerst over de beoordelingen leidt de koppeling aan beloning al gauw tot beloningsverschillen die niet worden herkend en geaccepteerd. Met alle frustraties en onvrede die daarvan het gevolg zijn. Het is daarom voor werkgevers verstandiger om eerst maar eens te zorgen dat het beoordelingsproces en beoordelingssysteem in de praktijk goed functioneren. Zodat er voldoende vertrouwen in en draagvlak voor de periodieke beoordelingsexercitie bij het personeel bestaan.

10.2. De mening van FNV Bondgenoten over flexibele beloning

Het beleid van FNV Bondgenoten over flexibele beloning³ is beschreven in de **notitie** 'Beleidsuitgangspunten (flexi-

³ Met flexibele beloning bedoelen we alle vormen van beloning waarin een relatie bestaat tussen de beoordeling van (groepen) werknemers en de hoogte van hun beloning. Het kan daarbij gaan om eenmalige, omkeerbare bonussen. Maar ook om individuele verhogingen van het vaste loon (de groei in de loonschaal). De beoordeling kan betrekking hebben op resultaten of prestaties, op functiebeheersing of functioneren, op competenties of ontwikkeling, op gedrag.

bele) beloning'. Daarnaast zijn aparte **informatiebladen** uitgebracht over deze verschillende vormen van flexibele beloning. Deze zijn te downloaden vanaf de website van FNV Bondgenoten in het dossier Beloning. We verwijzen in deze brochure dan ook graag naar deze informatie en volstaan hier met een korte samenvatting van het bondsbeleid.

Samenvatting beleid FNV Bondgenoten

Beloningssystemen in ondernemingen moeten positief bijdragen aan een aantal basisvoorwaarden:

- > bevorderen van inkomenszekerheid;
- > bevorderen van rechtvaardigheid en acceptatie van beloningsverhoudingen;
- > bevorderen van openheid en controleerbaarheid;
- > stimuleren van individuele ontwikkeling en inzetbaarheid.

De bond wil invulling gegeven aan deze doelstellingen door invoering van *vaste loonschalen*, gebaseerd op deugdelijke *systemen van functiewaardering*. De uitgangspunten en voorwaarden die FNV Bondgenoten aan toepassing van functiewaardering stelt zijn te vinden in de brochure 'Hoe werkt functiewaardering?'. Deze brochure is te downloaden vanaf de website van FNV Bondgenoten.

Over de wijze waarop werknemers hun *loonschaal van schaalminimum tot schaalmaximum doorlopen* kunnen afspraken gemaakt worden met FNV Bondgenoten. Deze doorgroei kan traditioneel 'automatisch' plaatsvinden met periodieke stappen die jaarlijks worden toegekend (functie-jaren). Maar ook kan de doorgroei afhankelijk worden gemaakt van een persoonlijke beoordeling van de werknemer. Maar dan moet het wel gaan om een beoordeling van de mate van *functiebeheersing*, waarbij het om voor de functie relevante beoordelingscriteria moet gaan. Er moet een goed beoordelingssysteem met bijbehorende procedures worden afgesproken. En de gemiddelde werknemer moet in een redelijk aantal jaren het schaalmaximum kunnen bereiken: het gemiddeld aantal jaren dat een werknemer nodig heeft om de functie volledig te leren beheersen. Zodra de werknemer de functie volledig beheerst moet hij op het schaalmaximum worden beloond.

In het kader van ontwikkeling naar een bredere inzetbaarheid kunnen *functiereeksen* van oplopende functieniveaus op een vakgebied worden gevormd. Bijvoorbeeld operators, consultants of verkopers. Op elk hoger functieniveau in zo'n reeks vereist de functie een bredere inzetbaarheid, grotere verantwoordelijkheid en zelfstandigheid en meer kennis. Daarbij hoort indeling in een hogere functiegroep, dus hogere loonschaal. Bij een reeks moeten overgangs-

criteria worden afgesproken en uiteraard ook weer een goed beoordelingssysteem met relevante criteria. Over de beloning van geleverde *prestaties of resultaten* (output dus) kunnen aparte afspraken worden gemaakt. De beloning moet dan wel buiten het vaste loon worden geregeld, in de vorm van *resultaatafhankelijke bonussen*. Die telkens opnieuw moeten worden verdiend, dus omkeerbaar zijn. Variabele beloning dus. FNV Bondgenoten hanteert daarbij een norm van maximaal 10% van het vaste loon: de totale bonussen die een werknemer kan verdienen (individueel plus eventuele groepsbonussen) bedragen maximaal 10% van diens vaste loon.

Uiteraard moet het om relevante en zelf te beïnvloeden resultaten gaan met realistische prestatienormen. En er moet een goed beoordelingssysteem met procedures zijn afgesproken. Opjaagsystemen worden door FNV Bondgenoten niet geaccepteerd.

In geval van teambonussen moet elk teamlid meedelen in de behaalde teambonus. Ongeacht diens persoonlijke beoordeling. Deze kan immers al een rol spelen bij individuele functioneringsbeloning of individuele prestatiebeloning. Bij teambeloning moet ook worden opgepast dat zwakkere teamleden niet worden beschouwd als een bedreiging voor het halen van de teambonus. Deze teamleden zouden daardoor in een moeilijke positie terecht kunnen komen.

FNV Bondgenoten wil overigens alleen met een werkgever afspraken maken over bovengenoemde vormen van flexibele beloning (en de bijbehorende beoordeling) wanneer de onderneming een *behoorlijk sociaal beleid in brede zin* voert. En wanneer de leden van de bond in die onderneming de afspraken zelf willen, uiteraard. Met het behoorlijke sociaal beleid in brede zin bedoelen we een aantal zaken:

- > is er sprake van een goede arbeidsvoorwaardenregeling (liefst een cao) die bekend is bij medewerkers en die goed wordt nageleefd?
- > is er een goede cultuur van (mede)zeggenschap van werknemers: wordt de ondernemingsraad serieus genomen als overlegpartner en worden de werknemers voldoende betrokken bij aangelegenheden die hen aangaan (bijvoorbeeld via werkoverleg)?
- > kent de onderneming een goed doordacht samenhangend P&O-beleid met bijbehorende samenhangende personeelsinstrumenten? Instrumenten als:
 - een goed systeem van functiewaardering
 - een heldere loonschalenstructuur
 - een werkend systeem van functioneringsgesprekken
 - een loopbaan- en opleidingsbeleid voor iedereen
 - een arbeidsorganisatie met ontwikkelingsmogelijkheden
 - een fatsoenlijk arbo-beleid met ook aandacht voor werkdruk
 - een participatief ingesteld management

> heeft de bedrijfsleiding een heldere, consistente strategische visie?

FNV Bondgenoten wil dat de kaderleden in de onderneming en/of de ondernemingsraad het sociaal beleid van hun onderneming op bovenstaande aspecten beoordelen. Om vervolgens de conclusie te trekken of er met deze werkgever afspraken te maken zijn over flexibele vormen van beloning.

Bijlage 1. Voorbeelden van competenties

1.1 AWWN

Een voorbeeld van een competentie (i.c. 'inzet/betrokkenheid') die werkgeversvereniging AWWN gebruikt in haar advisering over performance management. Deze competentie heeft een relatie met vier andere (zie onderaan).

Inzet / betrokkenheid				
Oppakken van opdrachten en taken, tonen van betrokkenheid en goede wil om gestelde doelen te bereiken, zoeken naar (betere) alternatieven.				
onvoldoende	nog te ontwikkelen	normaal / goed	zeer goed aantoonbaar beter	uitstekend voorbeeld voor anderen
heeft neiging om problemen uit de weg te gaan	is snel tevreden met de eigen prestatie, wacht de instructies af	reageert op problemen, spant zich in om deze op te lossen, heeft daarbij geen speciale aandacht of ondersteuning nodig	past het eigen gedrag moeiteloos aan de veranderende omstandigheden aan	stelt hoge eisen aan het eigen werk, stimuleert anderen, 'neemt hen mee'
kan niet tegen kritiek, is eigenwijs en star	past het gedrag gedeeltelijk of langzaam aan de veranderende omstandigheden aan	staat open voor veranderingen, past zich snel aan nieuwe omstandigheden aan	ervaart verandering als een uitdaging, is belangstellend voor de gang van zaken en werkt actief mee aan oplossingen voor ontstane / mogelijke problemen	denkt mee in verbeteringen en oplossingen, is een trekker
reageert ongecontroleerd bij afwijkingen	voelt zich niet echt betrokken bij de gang van zaken	is gedreven en loyaal, interesseert zich voor de gang van zaken		is soepel en bevlogen
veranderingen roepen weerstand en spanning op		stelt regelmatig verbeteringen voor		
		is actief bezig met aanvullen van benodigde kennis en vaardigheden		
* aanpassingsvermogen * initiatief * samenwerking * zelfstandigheid *				

1.2 Een uitsplitsing van 'functiebekwaamheid' in 5 competenties

Dit voorbeeld komt uit de textielverzorging (wasserijen). Opgesteld door werkgeversvereniging AWWN. Werknemers worden op 5 onderscheiden competenties van functiebekwaamheid beoordeeld. Per competentie zijn 3 beoordelingen mogelijk, waarbij elke beoordeling is getypeerd. *NB: dit voorbeeld dient slechts als illustratie uit de praktijk, niet als model!*

COMPETENTIE	Matig	Goed	Uitstekend
Inzetbaarheid	Is ook na een <i>ruime inwerktijd</i> niet op alle werkplekken die tot de <i>functie behoren inzetbaar met de functioneel vereiste mate van zelfstandigheid.</i>	Is na een <i>beperkte inwerktijd</i> op <i>vrijwel alle werkplekken</i> die tot de functie behoren volledig inzetbaar met de <i>functioneel vereiste mate van zelfstandigheid.</i>	Is te allen tijde volledig en direct op <i>alle werkplekken</i> die tot de functie behoren inzetbaar met de <i>functioneel vereiste mate van zelfstandigheid.</i>
Zelfstandigheid	Vraagt vaak hulp en heeft <i>regelmatig</i> bijsturing en extra aanwijzingen nodig.	Voert alle taken zonder hulp en bijsturing uit en heeft alleen in <i>moeilijke</i> of nieuwe <i>situaties</i> ondersteuning nodig.	Lost ook onder <i>moeilijke omstandigheden</i> de zich voordoende problemen zelf op; koppelt terug over de gekozen oplossing.
Vakkennis	Weet nog weinig van het vak en is onvoldoende ervaren om de <i>gangbare problemen</i> te onderkennen en op te lossen.	Beheerst het vak en benut de opgedane ervaring bij het oplossen van zich voordoende <i>dagelijkse problemen.</i>	Is expert op zijn gebied en benut deze kennis en inzichten om problemen op te lossen en in de toekomst te voorkomen.
Handelingsvaardigheden	Voert de noodzakelijke handelingen en bewegingen uit met een <i>opvallende mate van onhandigheid.</i>	Voert de noodzakelijke handelingen en bewegingen uit met normale (d.w.z. meest voorkomende) handigheid.	Voert de noodzakelijke handelingen en bewegingen uit met een <i>opvallend hoge mate van handigheid.</i>
Sociale vaardigheden	Communiqueert stroef of wekt onnodig irritatie; werkt onfunctioneel teruggetrokken of leidt anderen onnodig af.	Onderhoudt de functioneel vereiste contacten en communiqueert correct, e.e.a. conform de bedrijfsnormen.	Treft meestal (ook in conflicten) de juiste toon; zet contacten en communicatie in als middel bij verbeteren van het werk.

1.3 GITP

De lijst van competenties die adviesbureau GITP bij cliënten toepast.

1. Aanpassingsvermogen

Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

2. Ambitie

Ernaar streven hogerop te komen in de organisatie, gedrag vertonen dat erop gericht is succes te boeken en/of carrière te maken. Zich moeite geven zichzelf te ontwikkelen om dit te bereiken.

3. Besluitvaardigheid

Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen.

4. Bestuurlijke effectiviteit

Zich bewust zijn van de eigen verantwoordelijkheid in de taken van de overheid en de eigen organisatie en onderkennen van politieke/bestuurlijke belangen. In staat om ondanks complexe informatie kansen te signaleren, denkader op te bouwen en hiernaar te handelen.

5. Bestuurs sensitiviteit

Anticiperen op, en onderkennen van het belang van, gebeurtenissen die van invloed zijn op het bestaande beleid en het handelen van politiek/bestuurlijk verantwoordelijken.

6. Conceptuele flexibiliteit

Opbouwen van denkkaders of modellen en formuleren van meervoudige concepties, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.

7. Coöperatief gedrag

Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

8. Delegeren

Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op een duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers.

9. Doelgericht handelen

Formuleren en uitdragen van heldere doelen en deze als leidraad nemen voor het eigen handelen.

10. Durf

Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.

11. Energie

Gedurende een lange periode actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Dit uitstralen en over weten te dragen op anderen; uithoudingsvermogen.

12. Flexibel gedrag

Indien zich problemen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken.

13. Gezag

Verkrijgen van invloed horend bij de eigen positie of rol om acceptatie bij anderen te krijgen voor de eigen uitspraken, meningen of besluiten.

14. Individu gericht leiderschap

Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling en hem aanspreken op gemaakte afspraken en resultaten.

15. Initiatief

Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.

16. Integraal werken

De eigen bijdrage afstemmen op de context van de organisatie, rekening houdend met diverse invalshoeken, vakgebieden en beleidsterreinen.

17. Integriteit

Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.

18. Interpersoonlijke sensitiviteit

Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen; verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.

19. Klantgerichtheid

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant/gebruiker en hiernaar handelen.

20. Leervermogen

Nieuwe informatie in zich opnemen en deze effectief toepassen.

21. Luisteren

Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen, ingaan op reacties.

22. Managementidentificatie

Een goed oog hebben voor de belangen van de leiding van de organisatie.

23. Mondelinge presentatie

Ideeën en feiten in begrijpelijke taal aan anderen duidelijk

maken, gebruikmakend van ter zake doende communicatiemiddelen.

24. Motiveren

Mensen ertoe weten te bewegen zich optimaal in te zetten en het beste uit henzelf te halen.

25. Netwerkvaardigheid

Ontwikkelen en bestendigen van relaties en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

26. Omgang met details

Lang en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

27. Omgevingsbewustzijn

Laten blijken goed te zijn geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

28. Onafhankelijkheid

Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan op een verlangen om anderen een plezier te doen; een eigen koers varen.

29. Onderhandelen

Helder verwoorden van het organisatiebelang, onderkennen van belangen van de andere partij en initiatieven nemen voor een win-winsituatie.

30. Ondernemerschap

Signaleren van kansen in de markt voor bestaande en nieuwe producten, ernaar handelen rekening houdend met de financiële effecten en daarbij risico's durven nemen.

31. Ontwikkelen medewerkers

Onderkennen van ontwikkelbehoeften van medewerkers en het bevorderen en (laten) uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

32. Oordeelsvorming

Gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen.

33. Organisationsensitiviteit

Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op onderdelen van de organisatie.

34. Overtuigingskracht

Gedrag dat erop gericht is om anderen te overtuigen van een bepaald standpunten instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

35. Plannen en organiseren

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen alsmede benodigde acties. Tijd en middelen aangeven om deze doelen te kunnen bereiken.

36. Prestatiemotivatie

Hoge eisen stellen aan eigen werk. Laten zien niet tevreden te zijn met gemiddelde prestaties.

37. Probleemanalyse

Signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie, verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen, zoeken van ter zake doende gegevens.

38. Samenbindend leiderschap

Geven van richting en sturing aan een groep, onder meer door het stellen van doelen. Het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden.

39. Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid

Ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift stellen.

40. Snel schakelen

Kunnen concentreren op snel wisselende onderwerpen en op basis daarvan effectief handelen.

41. Stressbestendigheid

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij complicaties, tegenslag, teleurstelling of tegenspel of loyaliteiten aan groepen met verschillende belangen.

42. Toewijding

Toewijding aan de taak van de organisatie, bewust zijn van de eigen rol hierin en in staat om anderen op basis hiervan te inspireren.

43. Vasthoudendheid

Bij een bepaald actieplan of een bepaalde opvatting blijven totdat een beoogd doel is bereikt of ophoudt redelijkerwijs bereikbaar te zijn.

44. Verantwoordelijkheid

De consequenties aanvaarden van gemaakte afspraken. Noch anderen, noch de omstandigheden de schuld geven wanneer afspraken niet worden nagekomen.

45. Vernieuwingskracht

Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.

46. Vertrouwen opbouwen

In staat zijn om bij anderen vertrouwen te wekken in de

eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid en doelmatigheid.

47. Visie

Afstand nemen van de dagelijkse praktijk; concentreren op de hoofdlijnen en het langetermijnbeleid.

48. Voortgangscntrole

Opstellen en uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, alsook de voortgang van eigen functieactiviteiten en verantwoordelijkheden te bewaken en te controleren.

49. Zelfvertrouwen

Zekere indruk maken bij het formuleren van de eigen standpunten en voorstellen; deze indruk kunnen handhaven en op anderen overdragen.

50. Zorg voor kwaliteit

Hoge kwaliteitsnormen hanteren voor doelstellingen, processen en resultaten, streven naar voortdurende verbetering.

Bijlage 2. Voorbeeld beoordelings-/afsprakenformulier

[Een algemeen geldend formulier voor niet-leidinggevende functies uit de bakkerij- en zoetwarenindustrie. Opgesteld door adviesbureau A-advies en de Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie.]

Beoordelen en functioneren

Beoordelingsformulier niet-leidinggevende functies bij:
--

Naam medewerker	
Afdeling	
Functie	
Beoordelingsperiode	
Datum gesprek	
Naam leidinggevende	
Naam naast-hogere leidinggevende	

1. Beoordeling functioneren op hoofdtaken

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

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

Hoofdtaken	A/B/C	Toelichting

2. Beoordeling van gezichtspunten

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

A: Onvoldoende

B: Norm

C: Uitstekend

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

2. Samenwerken

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

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

3. Zelfstandigheid		
De mate waarin de persoon doelen plant en werkzaamheden organiseert, zodat deze doelen gehaald worden zonder bijsturing en controle van derden.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
Schuift beslissingen voor zich uit. Redt het niet in moeilijke situaties. Heeft constant bijsturing nodig. Zoekt voortdurend hulp. Organiseert eigen werk slecht.	Schuift beslissingen niet voor zich uit. Redt zich meestal ook in minder moeilijke situaties. Heeft soms bijsturing nodig. Weet wanneer hulp moet worden ingeroepen. Organiseert eigen werk goed.	Pakt de koe bij de hoorns. Redt zich ook in extreem moeilijke situaties. Behoeft nooit bijsturing. Neemt zelf beslissingen. Weet wanneer anderen geraadpleegd moeten worden. Organiseert eigen werk perfect.
Kenmerken:		
Besluiteloos	Besluitvaardig	Daadkrachtig/kordaat
Chaotisch	Ordelijk	Organisatietalent
Sturing/begeleiding nodig	Zelfredzaam	Stressbestendig
A	B	C

Kies ten slotte uit de hulptabel nog twee gezichtspunten. Zie hiervoor de bijlage.

4.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
A	B	C

5.		
Onvoldoende	Norm	Uitstekend
A	B	C

3. Samenvatting beoordeling

Samenvattend oordeel over hoofdtaken (zwaarste onderdeel)	A	B	C
Samenvattend oordeel over gezichtspunten	A	B	C
Eindoordeel	A	B	C

Consequenties

A: Geen salarisstap en het opstellen van een verbeterplan

B: Eén salarisstap

C: Twee salarisstappen of een bonus

4. Invloeden op de functievervulling

Hieronder kunt u aangeven welke persoonlijke of werkomstandigheden de functievervulling hebben beïnvloed.

5. Opmerkingen van de medewerker

6. Beroepsprocedure

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

7. Gespreksonderwerpen

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

Medewerker	Leidinggevende	Mogelijke onderwerpen
		Toekomstmogelijkheden (loopbaan) Opleiding, training en coaching Belangstellingsgebieden
		Taakverandering Plezier in het werk Vervanging
		Verbetering werkomstandigheden Relatie leiding-gevende/medewerker Verwachtingen t.o.v. leidinggevende Enz.

8. Afsprakenlijst

Noteer alle afspraken die u met elkaar maakt 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

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

9. 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: Hulptabel aanvullende gezichtspunten

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

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

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

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

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

Bijlage 3. Voorbeeld van een bezwaarprocedure

1. Wanneer een werknemer het niet eens is met zijn beoordeling kan hij binnen een termijn van 2 weken na de bekendmaking van de beoordeling zijn bezwaar indienen bij de leidinggevende van de beoordelaar.
2. Deze leidinggevende bespreekt dit bezwaar met de beoordelaar, waarbij de werknemer kan worden gehoord. Binnen een termijn van 2 weken deelt deze leidinggevende zijn beslissing schriftelijk mee aan de werknemer, aan de beoordelaar en aan de afdeling P&O.
3. Wanneer een werknemer het niet eens is met de uitspraak uit stap 2 kan hij binnen een termijn van 2 weken na deze uitspraak schriftelijk bezwaar indienen bij de Interne Bezwaarcommissie (of bij de afdeling P&O, die vervolgens de bezwaarcommissie inschakelt). Dit bezwaar dient te zijn voorzien van argumenten.
4. De Interne Bezwaarcommissie is paritair samengesteld uit twee vertegenwoordigers namens de OR en twee vertegenwoordigers namens de bedrijfsleiding. De commissie wijst uit haar midden een voorzitter aan.
5. De Interne Bezwaarcommissie neemt het bezwaar in behandeling. Zij hoort daartoe zowel de werknemer als diens beoordelaar.
6. De werknemer kan zich in dit gesprek desgewenst laten bijstaan door een zelf aan te wijzen vertrouwenspersoon.
7. De Interne Bezwaarcommissie doet binnen een termijn van 1 maand na ontvangst van het bezwaar uitspraak. Deze uitspraak is bindend. Bij het staken der stemmen geeft de stem van de voorzitter van de commissie de doorslag.
8. De Interne Bezwaarcommissie deelt de uitspraak schriftelijk en beargumenteerd mee aan de werknemer, aan diens leidinggevende en aan de afdeling P&O.

Bijlage 4. Balanced Score Card (BSC)

De Balanced Score Card (Kaplan en Norton, 1992) is een strategisch gericht instrument om de **prestaties van een onderneming**, of organisatieonderdelen (zoals Business Units of vestigingen of afdelingen), **te meten en te sturen**. Niet alleen financiële resultaten maar ook niet-financiële prestaties. De BSC kan worden toegepast als middel voor performance management.

De Balanced Score Card is een instrument voor het meten en (bij)sturen van prestaties. Hierbij wordt het volgende **proces** doorlopen:

1. Ondernemingen vertalen met behulp van een BSC hun *strategie* in concrete, samenhangende *operationele doelstellingen*. Wat dient er gerealiseerd te worden?
2. Aan deze doelen worden vervolgens bijbehorende *prestatie-indicatoren* gekoppeld. Deze geven aan naar welke zaken (soort resultaten) wordt gekeken om vast te stellen of de doelstellingen gerealiseerd zijn. Voor elk soort resultaten moet een *meeteenheid* worden gekozen: in welke eenheden wordt dit soort resultaten gemeten?
3. Daarna wordt bij elke prestatie-indicator een *prestatienorm* ('*target*') vastgesteld. Deze geeft de streefwaarde aan voor de gekozen meeteenheid op de betreffende indicator.
4. Tot slot worden de gerealiseerde prestaties op alle prestatie-indicatoren gemeten en vergeleken met de vastgestelde prestatienormen.

Het belangrijkste kenmerk van een goede BSC is **samenhang**. De BSC moet oorzaak-gevolg relaties duidelijk maken. Zodat de gekozen strategie kan worden getoetst en zo nodig, op grond van de praktijkresultaten, kan worden bijgesteld. Zowel op ondernemingsniveau als ook op lagere niveaus in de onderneming, zoals Business Unit of vestiging of afdeling. Het gebruik van de BSC moet het management in staat stellen om te bekijken in hoeverre de gekozen strategie in de praktijk werkelijk wordt gerealiseerd.

De prestaties worden vanuit **vier invalshoeken** gemeten:

1. *Financiën* (bijvoorbeeld: winst, beurskoers): 'Hoe goed doen we het voor onze aandeelhouders?'
2. *Afnemers & Markten* (bijvoorbeeld: omzet, marktaandeel, klanttevredenheid): 'Hoe worden we gewaardeerd door klanten?'
3. *Interne processen* (bijvoorbeeld: levertijden, kwaliteit): 'In welke processen moeten we heel goed zijn?'
4. *Innovatie* (bijvoorbeeld: nieuwe producten): 'Hoe kunnen we onszelf blijven veranderen en verbeteren?'

Dit betekent dat er, behalve financiële indicatoren, ook *niet-financiële operationele prestatie-indicatoren* een rol spelen in de performancebeoordeling.

Op deze wijze moet het inzicht van het management in

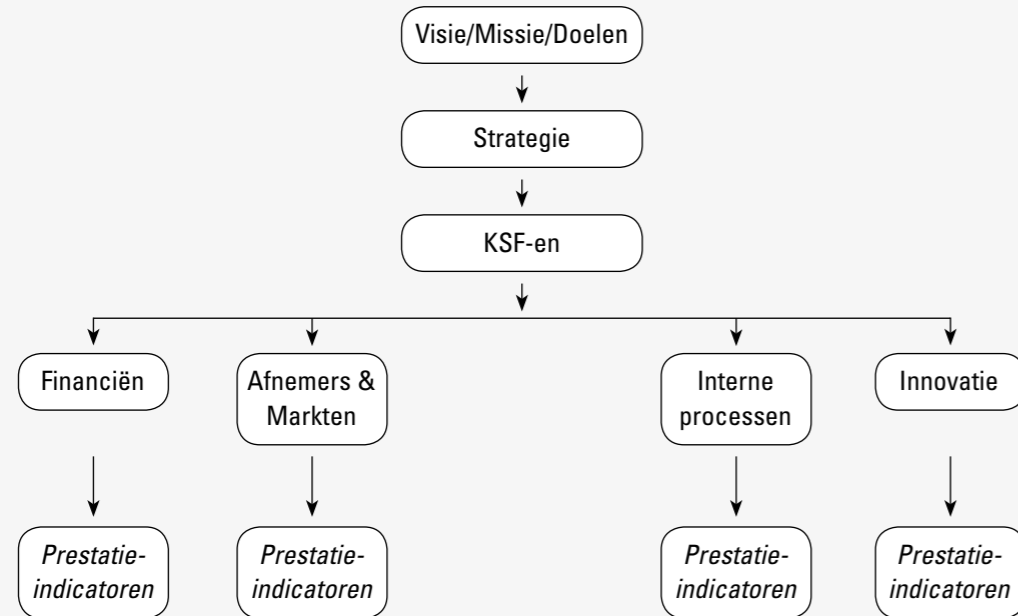
de belangrijkste operationele activiteiten, die gezamenlijk leiden tot de financiële resultaten, worden vergroot. Je kunt zeggen dat de financiële indicatoren vooral informatie over het verleden geven, terwijl de operationele indicatoren meer bepalend zijn voor het toekomstige presteren.

Een goede BSC moet een **balans** tonen tussen:

- > korte en lange(re) termijn doelstellingen
- > financiële en niet-financiële operationele prestatie-indicatoren
- > interne indicatoren (zoals interne processen, innovatie) en externe indicatoren (zoals klanten, aandeelhouders)
- > indicatoren die informeren over factoren die de toekomstige prestaties beïnvloeden en indicatoren die informeren over de recent geleverde prestaties.

De prestatie-indicatoren worden afgeleid van de zogenaamde **Kritische Succes Factoren (KSF's)** van de onderneming. Deze KSF's zijn de reëel te beïnvloeden factoren (= activiteiten) die bepalend worden geacht voor het succes en de continuïteit van de onderneming. De KSF's komen voort uit de gekozen strategie van de onderneming. KSF's kunnen meestal niet direct worden gemeten. Daarom wordt elke KSF vertaald naar één of meer **meetbare prestatie-indicatoren**. Voor elke indicator moet vervolgens een **prestatienorm** worden vastgesteld c.q. afgesproken. Dit is het doel (de 'target') dat binnen een bepaalde periode (ten minste) moet worden behaald. Bij het vaststellen van de normen kan gebruik worden gemaakt van historische cijfers, gemiddelden in de sector, of gegevens van een selectie van concurrenten.

Kritieke succesfactoren & prestatie-indicatoren



De BSC vereist dat leidinggevenden uit verschillende disciplines in de organisatie(eenheid) samen tot doelstellingen komen. Tijdens het opstellen van de BSC vindt uitwisseling plaats van informatie en gedachten vanuit de verschillende disciplines.

Aan het behalen of overtreffen van de prestatienormen ('targets') kan, indien gewenst, een vorm van flexibele beloning worden gekoppeld. Zoals een bonus. Bijvoorbeeld een winstdelingsuitkering, gekoppeld aan de financiële indicator 'winst'.

De mogelijke voordelen van de BSC:

1. Het werken met de oorzaak-gevolg relaties biedt de mogelijkheid om de performance op ondernemings- of afdelingsniveau (bij) te sturen. In lijn met de ondernemingsstrategie. De relatie met de strategie kan worden versterkt.
2. De BSC kan een aantal voordelen bieden, die eventueel door koppeling aan flexibele (prestatie)beloning verder kunnen worden versterkt:
 - a. Het vaststellen van beïnvloedbare indicatoren en doelen (prestatienormen) wordt een teamproces, waarbij samenhang en afhankelijkheden expliciet worden besproken.
 - b. Deze indicatoren en doelen vormen, mits beïnvloedbaar, een betere basis voor coaching en beoordeling. Feedback is belangrijk.
 - c. Door opname van niet-financiële operationele doelstellingen kan de aandacht voor deze aspecten toenemen. En kan expliciet worden gezocht naar aansluiting met opleidingsplannen, organisatieontwikkeling etc.

d. Er kan een balans zichtbaar worden of ontstaan tussen het collectieve belang (vestiging, afdeling, team) en de individuele verantwoordelijkheid of bijdrage. Op deze balans kan eventueel een vorm van flexibele beloning (team en/of individueel) worden afgestemd.

De mogelijke nadelen van de BSC:

1. In de praktijk blijkt het vaak moeilijk om prestatie-indicatoren en prestatienormen te kiezen en formuleren, die voldoende te beïnvloeden zijn door de betrokken groepen werknemers (afdelingen, teams). Zo is de beïnvloedbaarheid van financiële resultaten op korte termijn niet altijd duidelijk, ook niet voor leidinggevend.
2. Koppeling aan prestatiebeloning zal in zo'n geval al gauw kunnen leiden tot problemen: onduidelijkheid, afnemende motivatie, ontevredenheid etc.
3. Onvoldoende aansluiting tussen 'hogere' (ondernemings)doelen en 'lagere' (afdelings)doelen. Hierdoor kan de BSC niet voldoende bijdragen aan het (bij)sturen van de performance in de richting van de Kritische Succes Factoren.

Voorwaarden die FNV Bondgenoten stelt:

1. De Balanced Score Card is ontworpen als managementsysteem op het niveau van ondernemingen of Business Units. Maar in principe kan een BSC-aanpak ook worden toegepast op afdelings- of teamniveau. Maar dan moet de afdeling (het team) wel duidelijk afgebakend zijn en (relatief) onafhankelijk van anderen.
2. Een adequaat management is voorwaarde om gericht

met behulp van een BSC (bij) te kunnen sturen op gewenste performance. Het management moet goed inzicht hebben in de bedoeling van de BSC en in de onderlinge samenhangen (de oorzaak-gevolg relaties). Vanzelfsprekend moet het management goede relaties met de werknemers en vakbonden en ondernemingsraad hebben.

3. Er moet voor worden gewaakt dat toch weer financieel-economische prestatie-indicatoren de boventoon gaan voeren. Daarom moet voldoende aandacht worden besteed aan niet-financiële operationele prestatiecriteria. Daarbij moeten ook criteria op personeelsgebied (zoals het realiseren van opleidingsplannen), arbo-gebied (zoals verbetering van werkdruk en arbeidsomstandigheden) en milieu (zoals afvalverwerking) een rol spelen.
4. De actieve betrokkenheid van werknemers en ondernemingsraad bij de keuze en vaststelling van prestatie-indicatoren en prestatienormen is essentieel voor het succes van de BSC.
5. Het is verstandig om eerst ervaring met een BSC op te doen zonder koppeling aan beloning. Een dergelijke koppeling is sowieso geen vereiste!
6. Maatwerk bij de keuze en definitie van prestatie-indicatoren en de vaststelling van prestatienormen is wezenlijk! *Er zijn geen standaard systemen!* Mede daarom vergt het invoeren en werken met de BSC een langdurig proces.
7. De toepassing en resultaten van de BSC in de praktijk moeten regelmatig geëvalueerd worden. Samen met de ondernemingsraad of betrokken groepen werknemers. Deze moeten daartoe tijdig de benodigde informatie krijgen. De evaluatie kan tot een bijstelling van (de toepassing van) de BSC leiden.

Voorbeeld van een Business Unit BSC.

Financieel			Klanten		
Doel	Indicator	Target	Doel	Indicator	Target
winstgevende groei	winst voor belasting	20 miljoen	acquisitie nieuwe klanten met nieuwe producten	% van omzet uit nieuwe producten bij nieuwe klanten	7%
omzetgroei	omzet	120 miljoen	verbreden van business bij bestaande klanten	groei omzet per klant in %	5%
verhogen marges	gemiddeld marginal income per product family	45%	tevredenheid klanten over dienstverlening vergroten	gemiddelde totaalscore klanten survey	3,7%
Interne processen			Innovatie		
Doel	Indicator	Target	Doel	Indicator	Target
recrutering van product-development specialisten	resultaten performance assessment na 6 maand t.o.v. nulmeting	+10%	versnellen introductie nieuwe producten	"time to market"	11 maand
implementatie vernieuwd tracing & tracking system	conform programma van eisen en projectplan	100%	verbeteren leverings-performance	% levering "on specs" en op tijd	97%
versterken klantgerichte competenties	gem. score klantgerichtheid uit survey	3,9			

Bijlage 5. Het prestatiesturingsysteem ProMES

Het prestatiebesturingssysteem ProMES is door de Amerikaan Pritchard ontworpen voor organisaties waar met zelfsturende teams¹ wordt gewerkt. De bedoeling van ProMES is om de ontwikkeling en resultaatgerichtheid van dergelijke teams te bevorderen. ProMES staat voor **Productivity Measurement and Enhancement System**, vrij vertaald Systeem voor Productiviteitsmeting en -vergroting. Het is een systeem om prestaties te meten en te bevorderen, dat gebaseerd is op de principes van goalsetting en feedback.

Voorwaarde voor toepassing van ProMES is het bestaan van een duidelijk afgebakend team, dat als team verantwoordelijk is voor een compleet (deel)product of werkproces. Inclusief uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en controlerende taken. Het team moet ook zelf het ProMES-systeem ontwerpen en invoeren, onder begeleiding van een leidinggevende of consultant. Dit gebeurt in een aantal ontwikkelingsstappen en bijeenkomsten, waarin gezorgd wordt dat de doelstellingen van het team worden afgestemd op de doelen van de onderneming.

De basiskenmerken van ProMES zijn:

- > *Bottom-up ontwikkeling*: het team zelf stelt (beïnvloedbare) resultaatgebieden en prestatie-indicatoren vast. Daarna vindt hierover afstemming met de leiding plaats.
- > *Weging* van de verschillende resultaatgebieden en bijbehorende prestatie-indicatoren. Daardoor komt een index voor de totaalprestatie beschikbaar, naast de prestaties op de afzonderlijke resultaatgebieden.
- > *Systematische feedback over bereikte prestaties*: deze feedback wordt inzichtelijk gepresenteerd en zet aan tot discussie over verbetering van werkwijzen en prestaties.

Een modelstappenplan voor de invoering van ProMES:

- Stap 0: Vooronderzoek, intake. Een eerste kennismaking met het systeem en de werking ervan. Bepaling van de doelstelling van de invoering. Bepaling van de haalbaarheid van invoering.
- Stap 1: Aftrap. "Waar draait het om?"
- Stap 2: Bepaling van taken en werkzaamheden van het team. Eventueel opschrijven van de tijdsbesteding. "Wat doen we de hele dag?"
- Stap 3: Identificatie en definitie van de verantwoordelijkheden van het team. "Waar gaat het nu eigenlijk om? Waarom doe je wat je doet?"
- Stap 4: Bepaling van de concrete prestatie-indicatoren.

¹ De nodige informatie over (de beloning van) zelfsturende teams is opgenomen in het Dossier Beloning op de website van FNV Bondgenoten.

En van de wijzen van meten. 'Hoe weet je of je het goed doet? Waaraan zie je dat?'

- Stap 5: Bepaling van de relatieve gewichten, dat wil zeggen het belang van verantwoordelijkheidsgebieden en prestatie-indicatoren. Bij een belangrijke indicator zijn meer punten te verdienen dan bij een minder belangrijke. Vervolgens vaststelling per prestatie-indicator wat een 'normale' prestatie is. En inschatting wat een 'slechtst denkbare' respectievelijk 'best denkbare' prestatie is. Voor een 'normale' prestatie worden geen punten gegeven. Voor een mindere prestatie worden punten afgetrokken. Tot maximaal het puntenaantal dat behoort bij de ingeschatte 'slechtst denkbare' prestatie. Voor een betere prestatie worden er punten gegeven. Tot maximaal het puntenaantal dat behoort bij de ingeschatte 'best denkbare' prestatie.
- Stap 6: Checken en bijschaven van het systeem. Presentatie aan de naast-hogere leidinggevende en/of de klant.
- Stap 7: Meten van de prestaties over een afgesproken periode. Maken van een feedbackrapport. Bespreking van dit rapport. Vaststelling van de volgende meetperiode. Zo nodig aanpakken van verbeterpunten.

Tijdens dit ontwikkelingsproces kunnen, en zullen, door de teams **afspraken met hun leiding** worden gemaakt over randvoorwaarden, het wegnemen van belemmeringen, de afbakening van teamverantwoordelijkheden en bevoegdheden, en ondersteuning. De periodieke feedbackrapporten worden gebruikt om knelpunten in het werk te analyseren en gericht te werken aan het gemeenschappelijk oplossen van problemen.

