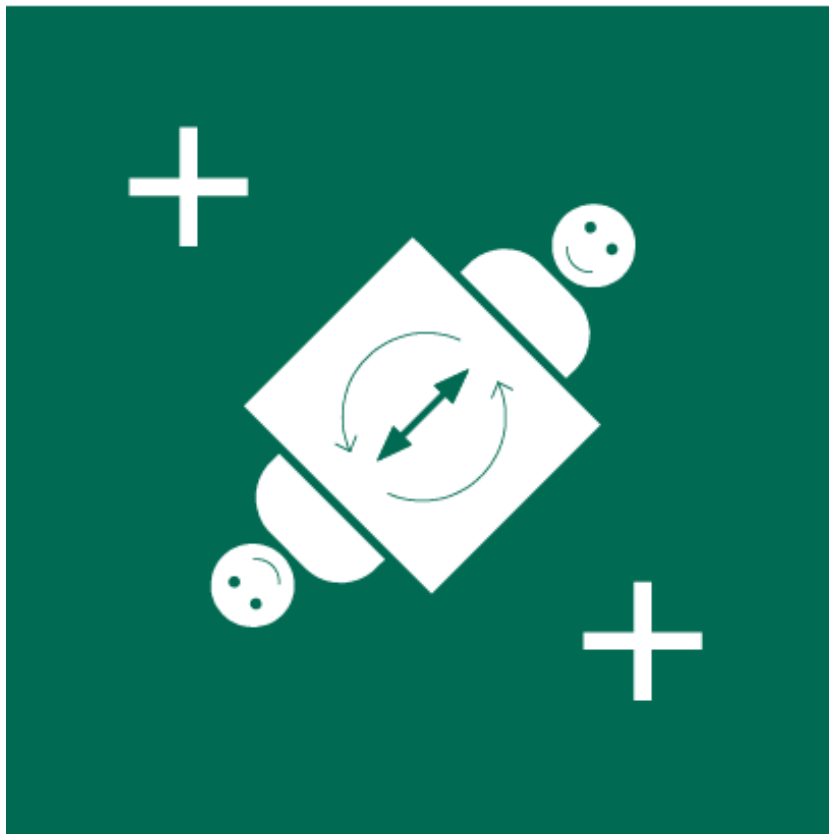


Ontwikkel- & beoordelingscyclus

Procedure





Inhoudsopgave

I Inleiding	3
II Doelgroep	3
III Doelstellingen	3
IV Systematiek	4
V Beloning	6
VI Procedure en archivering	6
VII Bezwaar- en beroepsprocedure	8
 Bijlage 1	 9
Handleiding voor het eindejaars- en voortgangsgesprek	9
I Het Eindejaarsgesprek	9
II Het Voortgangsgesprek	13



I Inleiding

Dit document beschrijft de Ontwikkel- en Beoordelingscyclus voor de CAO functies binnen de Koole terminals. Waar in de tekst 'hij' wordt geschreven, kan ook zij worden gelezen. Het hanteren van deze systematiek vereist zorgvuldigheid, integriteit en betrouwbaarheid bij zowel de medewerkers, leidinggevenden en HR.

II Doelgroep

De doelgroep waarvoor deze systematiek is ontwikkeld bestaat uit de medewerkers die ingeschaald zijn in een schaal gekoppeld aan de bij Koole van toepassing zijnde CAO.

Deze systematiek

wordt toegepast voor onderstaande Nederlandse werkmaatschappijen:

- Koole Terminals B.V.
- Koole Tankstorage Amsterdam B.V.
- Koole Tankstorage Botlek B.V. (voorheen Odfjell)
- Koole Tankstorage Minerals B.V.
- Koole Tankstorage Nijmegen B.V.
- Koole Tankstorage Pernis B.V.
- Koole Tankstorage Vondelingenplaat B.V.
- Koole Tankstorage Zaandam B.V.

Naast Koole medewerkers wordt de systematiek ook gebruikt voor vaste inleen- of uitzendkrachten.

III Doelstellingen

De gesprekken in het kader van de ontwikkel- & beoordelingscyclus, moeten opleveren dat een medewerker op een goede wijze wordt beoordeeld in de zaken waarin hij in zijn huidige functie bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen. Zij hebben als doel inzicht te krijgen in waar verbeteringen mogelijk zijn en of talenten/expertise optimaal kunnen worden ontwikkeld gericht op het huidige werk en waar mogelijk een toekomstige functie.

De doelstellingen zijn dan ook als volgt geformuleerd:

- Bevorderen van resultaatgerichtheid bij managers en medewerkers
- Verduidelijken van wederzijdse verwachtingen t.a.v. resultaatbijdrage en gewenste ontwikkeling
- Stimuleren en sturen van prestaties en ontwikkeling van medewerkers
- Groei van salaris in de salarisschaal te koppelen aan de prestaties en ontwikkeling
- Stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers op langere termijn.



IV Systematiek

1. Per functie wordt omschreven wat je in de functie uitoefent: d.m.v.
 - a. de kerntaken – resultaatgebieden en resultaatcriteria, op basis van de functieomschrijving
 - b. gedragscompetenties

Definities:

Kerntaken: dit zijn de verantwoordelijkheidsgebieden zoals vastgesteld in de functieomschrijving. Iedere functie kent

een aantal verantwoordelijkheidsgebieden, die weer bestaan uit een aantal subtaken.

vb kerntaak: telefoniste: afhandelen van de telefooncontacten, zodanig dat snel en correct verbindingen tot stand worden gebracht

Resultaatgebieden: dit zijn de kerntaken, maar dan samengevat in een kernwoord dat kort omschrijft waar het resultaat van de kerntaak behaald wordt.

vb resultaatgebied: Afgehandelde contacten

Resultaatcriteria: dit zijn de maatstaven op basis waarvan het presteren op het resultaatgebied beoordeeld kan worden.

vb resultaatcriteria: juistheid van verbindingen, stiptheid van registratie etc

Hiermee wordt omschreven WAT je in de functie uitoefent.

Gedragscompetenties: dit zijn gedragskenmerken die je in staat stellen om de resultaatgebieden en de verwachte bijdrage daarin in je functie te kunnen realiseren. Deze gedragscompetenties zijn omschreven in het zogenaamde Koole gedrags-Competentiewoordenboek.

Hiermee wordt omschreven HOE je de functie uitoefent.

1. Koole selecteert enkele gedragscompetenties die voor alle functies en medewerkers van belang worden geacht. Daarnaast worden er een aantal functie specifieke gedragscompetenties beoordeeld.
2. De ontwikkel & beoordelingscyclus bestaat uit minimaal twee gesprekken tussen de medewerker en leidinggevende. Elke medewerker heeft per jaar een eindejaarsgesprek en een voortgangsgesprek. Het eindejaarsgesprek betreft in beginsel één gecombineerd beoordeling- en planningsgesprek. Uiteraard kan, wanneer de situatie daarom vraagt, worden afgesproken het planningsgesprek op een later moment te voeren, maar wel voor 1 maart van het volgende jaar.
3. In de tussengelegen periode vindt afstemming en overleg tussen de medewerker en leidinggevende plaats in gebruikelijke overlegvormen. Wanneer extra gesprekken nodig mochten zijn staat men vrij dit te organiseren.





- 4 . Zowel het eindejaargesprek als het voortgangsgesprek is een gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende .
- 5 . Het eindejaargesprek omvat enerzijds een terugblik op het afgelopen jaar en anderzijds een vooruitblik op het komende jaar .

Terugblik / beoordelen

De terugblik omvat een evaluatie van de leidinggevende op het presteren van de medewerker op kerntaken/resultaatgebieden, resultaatcriteria, competenties en overeengekomen afspraken . Ook de benodigde kennis voor de functie van de medewerker is onderwerp van gesprek . De evaluatieperiode heeft doorgaans betrekking op de laatste 12 maanden voorafgaande aan het eindejaargesprek .

Op zowel resultaatgebieden als de gedragscompetenties geeft de leidinggevende in het gesprek zijn oordeel door een score conform onderstaande schaal . Voor de overeengekomen individuele afspraken hanteert hij een driepuntsschaal (A (niet), B (deels), C (gereed)) .

Onvoldoende	(A)
Matig	(B)
Normaal / Goed	(C)
Zeer goed	(D)
Uitstekend	(E)

Op basis van deze scores bepaalt de leidinggevende wat in zijn/haar zienswijze een passende eendoordeelkwalificatie is.

In het geval dat een medewerker het (beargumenteerd) oneens is met het beoordelingsresultaat kan de bezwaar en beroepsprocedure worden gestart (zie hoofdstuk VI) .

Vooruitblik / plannen

Uiteraard is de terugblik – en het beoordelen, een startpunt voor de vooruitblik . De vooruitblik omvat het maken van afspraken over eventuele benodigde verdieping of uitbreiding van vakkennis, ontwikkelen van competenties, eventuele andere verbeterafspraken en het inventariseren van eventuele wensen en ambities van de medewerker voor de toekomst . De vooruitblik kan resulteren in een plan en individuele afspraken.

- 6 . Het voortgangsgesprek heeft betrekking op de voortgang van gemaakte afspraken; deze kunnen – zonodig – worden bijgesteld . Het is een dialoog tussen de leidinggevende en medewerker . De medewerker geeft ook een terugkoppeling en feedback aan zijn/haar leidinggevende over de vakinhoudelijke en andersoortige ondersteuning die hij/zij ontvangt. Behalve de stand van zaken omtrent de voortgang van gemaakte afspraken kan ook worden gesproken over meer algemene, maar werk-gerelateerde onderwerpen, zoals, de werkplek, gezondheid, samenwerking, communicatie, etc.
- 7 . De leidinggevende is verantwoordelijk om zich op juiste wijze op het gesprek voor te bereiden en zich te laten informeren over het functioneren van zijn/haar medewerker(s) wanneer deze fysiek op afstand werkt . In dat geval kan in overleg tussen leidinggevende en medewerker ook iemand die meer direct samenwerkt met de medewerker worden uitgenodigd om in het gesprek toelichting te geven .



V Beloning

In de op dit moment van toepassing zijnde Cao, is de beoordeling bepalend voor de individuele salarisverhoging. De onderstaande wijze van doorkoppeling zal hiertoe worden gehanteerd . Op het moment dat de CAO op dit punt wijzigt, zal dit hoofdstuk conform worden aangepast .

Uitkomst van uw individuele eindejaar beoordeling		Procentuele verhoging
E	Uitstekend	4,50%
D	Zeer goed	3.75%
C	Normaal/Goed	3.25%
B	Matig	1.00%
A	Onvoldoende	0,00%

VI procedure en archivering

Eindejaargesprek

De beoordeling heeft geresulteerd in een eindoordeel van de leidinggevende . Om de kwaliteit, objectiviteit en consistentie te vergroten worden alle concept eindbeoordelingen, besproken met de naast hoger leidinggevend en eventueel HR .

Leidinggevend en zullen de onderbouwing voor hun beoordelingen gereed moeten hebben . Daarna worden de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker gevoerd .

Binnen twee weken ontvangt de medewerker schriftelijk het ingevulde formulier met de weergave van het gesprek . Hij ondertekent voor akkoord en retourneert het formulier binnen een week aan de leidinggevende . Deze maakt een kopie voor de medewerker en zendt het originele exemplaar aan de HR afdeling.

Uiteindelijk ontvangt de afdeling HR de getekende beoordeling . De afspraken zoals gemaakt in het gesprek moeten door alle partijen worden nageleefd . De medewerker en de leidinggevende zijn beiden verantwoordelijk en kunnen ondersteuning van de afdeling HR vragen wanneer gewenst . Het originele formulier wordt door HR gearchiveerd in het personeelsdossier van de medewerker . Na ontvangst van de formulieren analyseert HR het gemaakte individuele afspraken en beziet of en welke acties eventueel voor een grotere groep medewerkers gemeenschappelijk kunnen worden gedaan.

Voortgangsgesprek

Het door de medewerker en leidinggevende getekende originele formulier gaat naar de afdeling HR . De medewerker ontvangt een kopie (binnen twee weken na het gesprek) . Bij wijzigingen in de gemaakte afspraken gaat ook een exemplaar naar de naast hogere leidinggevende . Uiteindelijk ontvangt de afdeling HR het door de naast hogere leidinggevende geaccordeerde formulier en archiveert het origineel in het personeelsdossier van de medewerker.

Tevens zal HR in het regulier overleg met de leidinggevend en het opvolgen van de acties aan de orde stellen en bezien of verdere ondersteuning van HR mogelijk is .



Ontwikkel- & beoordelingscyclus Procedure



Schematische weergave proces



VII Bezwaar- en beroepsprocedure

- 1 . De medewerker kan binnen twee weken na het eindoordeel op het formulier van zijn eindejaarsgesprek bezwaar maken tegen het beoordelingsresultaat bij de leidinggevende .
- 2 . Binnen twee weken na het kenbaar maken van het bezwaar vindt op initiatief van de leidinggevende een tweede gesprek tussen hem en de medewerker plaats .
- 3 . Op verzoek van de medewerker kan hierbij een ander persoon aanwezig zijn .
- 4 . Indien de leidinggevende de beoordeling naar tevredenheid van de medewerker heeft weten te motiveren of uit te leggen, stopt de bezwaarfase .
- 5 . Als het gesprek niet tot een bevredigende oplossing heeft geleid, kan door de medewerker een beroep worden ingesteld .
- 6 . Beroep dient binnen twee weken na het laatste gesprek schriftelijk bij de leidinggevende te worden ingediend. Een afschrift wordt naar Hoofd HR gestuurd .
- 7 . De leidinggevende regelt binnen twee weken na de ontvangst van de brief een gezamenlijk gesprek met de naast hogere leidinggevende en de medewerker .
- 8 . De naast hogere leidinggevende neemt binnen twee weken na het gesprek een beslissing en legt dit voor aan het MT .
- 9 . MT beslist uiteindelijk en deelt de beslissing schriftelijk aan de medewerker mee . Deze beslissing kan mondeling worden toegelicht .
- 10 . De afdeling HR heeft tijdens de beroepsprocedure een adviserende rol en faciliteert het gehele proces .
- 11 . De gehele procedure dient in uiterlijk 2 maanden te zijn doorlopen .



Handleiding voor het eindejaars- en voortgangsgesprek

1 het eindejaarsgesprek

1 . De voorbereiding

De leidinggevende:

- Maakt een afspraak met de betrokken medewerker uiterlijk één week voor het tijdstip waarop het gesprek plaatsvindt en maakt daarbij het doel en de aanpak duidelijk .
- Neemt het formulier van het laatste eindejaars- en voortgangsgesprek door, met name de attentiepunten en afspraken .
- Verzamelt alle noodzakelijke informatie over de totale beoordelingsperiode t .b .v . de onderbouwing van zijn oordeel; gaat na in hoeverre de gemaakte afspraken zijn gerealiseerd . Informeert eventueel bij collega en/of andere leidinggevende.
- Denkt na over gewenste verbeterpunten van de medewerker en doelen .
- Vult het formulier in .
- Bespreekt de concept beoordeling met zijn leidinggevende .

De medewerker:

- Neemt het formulier van het laatste eindejaars- en voortgangsgesprek door, met name de attentiepunten en afspraken .
- Vormt zich een eigen mening over zijn functioneren en vult eventueel het beoordelingsgedeelte van het formulier voor zichzelf in .
- Denkt na over overeen te komen afspraken .
- Denkt na over zijn wensen en ambities .

2 . Het gesprek

De leidinggevende:

- Stelt het doel en de aanpak aan de orde .

Beoordelingsgedeelte

- Neemt de resultaatgebieden en resultaatcriteria door, hoort de zienswijze van medewerker, bespreekt en beargumenteert zijn oordeel over de prestatie op de afzonderlijke resultaatgebieden . Noteert de attentiepunten die later een input voor planningsafspraken kunnen zijn . Komt tot een oordeel over het presteren op de resultaatgebieden.
- Neemt de gedragscompetenties door, hoort de zienswijze van medewerker, bespreekt en beargumenteert zijn oordeel over het prestatieniveau van afzonderlijke gedragscompetenties . Noteert de attentiepunten die later een input voor planningsafspraken kunnen zijn . Komt tot een oordeel over het presteren op de gedragscompetenties.
- Neemt de afspraken door, hoort de zienswijze van medewerker, bespreekt en beargumenteert zijn oordeel over de prestatie op de afzonderlijke afspraken . Noteert de attentiepunten die later een input voor planningsafspraken kunnen zijn. Komt tot een oordeel over het presteren op afspraken.
- Komt tot uiteindelijk eindoordeel gebaseerd op zijn/haar oordelen op het presteren op de resultaatgebieden, gedragscompetenties en afspraken.
- Sluit het beoordelingsgesprek af.



Planningsgedeelte

- Nodigt de medewerker uit tot inbrengen van eigen voorstellen, mening en suggesties .
- Maakt indien nodig samen met de medewerker concrete, specifieke afspraken over:
 - ontwikkeling van competenties (kiest voor de komende periode maximaal drie prioriteiten; competenties die A of B hebben gescoord dienen in ieder geval te worden meegenomen)
 - ontwikkeling van vakkennis / vaardigheden
 - overige afspraken die te maken hebben met de uitvoering van de kerntaken/resultaatgebieden, resultaatcriteria
- Bespreekt met de medewerker zijn eventuele wensen en/of ambities voor de toekomst en geeft zijn reactie hierop .
- Is verantwoordelijk voor het nakomen van zijn aandeel in alle gemaakte afspraken .

De medewerker:

Beoordelingsgedeelte

- Brengt zijn mening over het eigen functioneren in; draagt suggesties voor verbeteracties en/of oplossingen aan
- Geeft zijn mening over het gesprek en/of uitgesproken oordeel; geeft eventueel aan waarmee hij het oneens is .

Planningsgedeelte

- Maakt afspraken voortkomend uit hoofdtaken
- Komt met leidinggevende overeen welke aspecten van de competenties aandacht verdienen en maakt afspraken
- Is verantwoordelijk voor het nakomen van zijn aandeel in alle gemaakte afspraken .

3 . Na het gesprek

De leidinggevende:

- Zorgt voor een goede vastlegging van het gesprek en onderbouwing in het formulier
- Zorgt ervoor dat handtekeningen gezet worden .
- Geeft een kopie van het formulier aan de medewerker (binnen 2 weken)
- Biedt het originele formulier aan bij de HR manager ter archivering in het personeelsdossier
- Neemt acties die voortvloeien uit de gemaakte afspraken .

De medewerker:

- Zorgt voor ondertekening van het formulier (binnen 1 week na ontvangst) .
- Neemt acties en verantwoordelijkheid die voortvloeien uit de gemaakte afspraken .



4 . Toelichting op het gebruik van het formulier

De inhoud van het formulier is als volgt opgesteld, waarbij per onderdeel uitleg is gegeven over hoe het onderdeel gebruikt dient te worden:

a. Beoordelingsdeel

I Oordeel over de prestatie in de functie op resultaatgebieden

- Geef per resultaatgebied aan in welke mate de prestatie aan verwachtingen / vereisten voldoet . Resultaatcriteria zijn maatstaven waarop de medewerker kan worden aangesproken bij de beoordeling van het presteren op het resultaatgebied . Gebruik daartoe de volgende normering:

Onvoldoende	A
Matig	B
Normaal / goed	C
Zeer goed	D
Uitstekend	E

- Noteer aandachtspunten; deze zijn handig als input voor later te maken afspraken .

II Oordeel over de prestatie op gedragscompetenties

- Geef per gedragscompetentie aan op welk prestatieniveau de medewerker functioneert . Gebruik daartoe de volgende normering:

Onvoldoende	A
Matig	B
Normaal / goed	C
Zeer goed	D
Uitstekend	E

- Noteer aandachtspunten; deze zijn handig als input voor later te maken afspraken . Gebruik het gedragscompetentiewoordenboek om deze gedragscompetenties te bespreken.

III Oordeel over de mate van realisatie van de individuele afspraken

- Geef een oordeel per individuele afspraak over de mate van realisatie van gemaakte afspraken uit het vorige eindejaar-, resp. voortgangsgesprek . Gebruik daartoe de volgende normering:

Score:	
Niet gerealiseerd (niet)	A
Deels gerealiseerd (deels)	B
Gerealiseerd en/of overtroffen (gereed)	C

- Noteer aandachtspunten; deze zijn handig als input voor later te maken afspraken.



IV eindoordeel

De leidinggevende bekijkt wat de scores zijn die hij/zij heeft gegeven voor de resultaatgebieden, gedragscompetenties en individuele afspraken. Vervolgens bepaalt hij/zij wat een passend eindoordeel is. Kruis aan wat van toepassing is (slechts één aankruisen).

B. planningsdeel

V Individuele afspraken

1. Afspraken ter verbetering en ontwikkeling van vakkennis / vakvaardigheden, resultaatgebieden, gedragscompetenties (o.a. voortkomend uit het beoordelingsdeel)

Ga na of een van bovenstaande onderwerpen verder kan worden ontwikkeld. Bezie in ieder geval de aandachtspunten / opmerkingen uit de beoordeling. Maak zo nodig afspraken.

2. Aanvullende overige werk gerelateerde afspraken

Hier is ruimte om aanvullende (werk gerelateerde) afspraken voor het komende jaar te maken.

3. Wensen / ambities van de medewerker (lange en korte termijn)

Inventariseer of en zo ja, welke wensen en ambities de medewerker heeft (binnen de functie, verbreding, in de loopbaan, heroriëntatie of andere wensen). Noteer de reactie hierop van leidinggevende en de overeengekomen vervolgacties; toets deze aan mogelijkheden binnen de Koole organisatie.



II het voortgangsgesprek

1 . De voorbereiding

De leidinggevende:

- Maakt een afspraak met de betrokken medewerker tenminste één week voor het tijdstip waarop het gesprek plaatsvindt .

Maakt daarbij het doel en de aanpak duidelijk.

- Vraagt de medewerker na te denken
 - Wat goed gaat en wat beter kan t.a.v. zijn functioneren, de gemaakte afspraken en voor wat betreft de ondersteuning van leidinggevende t.a.v. het realiseren van verwachte prestaties en ontwikkeling
 - over eventueel werk gerelateerde punten waarover hij het met zijn leidinggevende zou willen hebben.
- Neemt het formulier van het laatste eindejaargesprek door en bereidt het voortgangsgesprek voor.
- Verzamelt zo veel mogelijk informatie over de stand van zaken omtrent de realisatie van de gemaakte afspraken. Raadpleegt eventueel een collega en/of andere leidinggevende .

De medewerker:

- Neemt het formulier van het laatste eindejaargesprek door .
- Denkt eventueel na over
 - Wat goed gaat en wat beter kan t .a .v . de gemaakte afspraken en voor wat betreft de ondersteuning van leidinggevende t.a.v. het realiseren van verwachte prestaties en ontwikkeling.
 - eventueel werk gerelateerde punten waarover hij het met zijn leidinggevende zou willen hebben.

2 . Het gesprek

De leidinggevende:

- Stelt het doel en de aanpak aan de orde .
- Bespreekt systematisch alle rubrieken van het voortgangsformulier . Nodigt de medewerker uit om verbeteractiviteiten en/of oplossingen aan te dragen .
- Legt de eventueel bijgestelde afspraken en nodige acties vast.
- Zorgt dat het gesprek samengevat wordt en handtekeningen gezet worden.
- Zorgt dat het origineel naar HR gaat.

De medewerker:

- Doet verslag van de voortgang op de gemaakte afspraken .
- Draagt eventueel naar aanleiding van de stand van zaken rondom de planningsafspraken in eerste instantie zelf suggesties voor verbeteractiviteiten en/of oplossingen aan .
- Maakt eventueel bijgestelde afspraken met betrekking tot verbeterpunten en nodige acties .
- Geeft zijn feedback aan de leidinggevende .



3 . Na het gesprek

De leidinggevende:

- Zorgt ervoor dat handtekeningen gezet worden .
- Biedt het originele formulier aan bij de HR Manager die het formulier vervolgens archiveert in het personeelsdossier .
- Draagt zorg dat medewerker ondertekende kopie ontvangt (binnen twee weken).
- Neemt acties die voortvloeien uit de gemaakte afspraken.

De medewerker:

- Neemt acties en verantwoordelijkheid die voortvloeien uit de gemaakte afspraken.
- Zorgt voor ondertekening van het formulier (binnen 1 week na ontvangst).

4 . Toelichting op het gebruik van het formulier

De inhoud van het formulier is als volgt opgesteld, waarbij per onderdeel uitleg is gegeven over hoe het onderdeel gebruikt dient te worden:

I algemene terugkoppeling van leidinggevende aan medewerker

Bezie de resultaatgebieden en gedragscompetenties en geef een algemene terugkoppeling over de afgelopen periode .

II voortgang m.b.t. afspraken uit het laatste eindejaargesprek

Neem de planningsafspraken door die gemaakt zijn tijdens het laatste eindejaargesprek . Registreer de stand van zaken en zoek waar nodig naar acties om de realisatie van afspraken mogelijk te maken . Stel zo nodig de gemaakte afspraak bij .

III Terugkoppeling van medewerker aan leidinggevende

Noteer de feedback van de medewerker aan de leidinggevende voor wat betreft de ondersteuning van de leidinggevende t .a .v . de verwachte prestaties en ontwikkeling .

IV Relevante werk gerelateerde onderwerpen

Bespreek en geef actuele, relevante onderwerpen aan, die met het werk samenhangen . Maak eventuele afspraken op dat gebied . Denk hierbij aan veiligheid, gezondheid/belastbaarheid, werkplek, communicatie/samenwerking en de Koole Values .