

**ONDERZOEK
PERSONEELSBELEID
MEI 2010**



Rekenkamercommissie

Onderzoek Personeelsbeleid

Vastgesteld: 21 mei 2010

Samenstelling rekenkamercommissie

Externe leden

De heer G.D. Scholtes, voorzitter
De heer mr. A.V.N.M. Steur
De heer mr. S.J.P. Basten MLC

Interne leden

Mevrouw drs. S.M. Kröner-Roos RA
De heer mr. drs. Tj. Hoekstra

Secretariaat

De heer drs. E.G.H. Dijk

Adres

Postbus 1000
1140 BA Monnickendam

Telefoonnummers

T. 0299 - 658 585
F. 0299 - 658 599

E-mail

rekenkamercommissie@waterland.nl

De rekenkamercommissie is een, door de raad van de gemeente Waterland ingesteld, onafhankelijk orgaan dat het door het gemeentebestuur uitgevoerde beleid toetst op drie onderdelen:

- **Rechtmatigheid:** voldoet de uitvoering aan de wettelijke kaders en regelgeving?
- **Doelmatigheid:** is de voorbereiding en uitvoering van beleid efficiënt verlopen?
- **Doeltreffendheid:** zijn de beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk behaald?

Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven in de prestaties van de gemeente en waar nodig het formuleren van aanbevelingen voor de toekomst.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	5
1.1 Probleemstelling	5
1.2 Werkwijze	6
2. Referentiekader	7
3. Bevindingen	8
3.1 De gesprekscyclus in Waterland	8
3.2 De steekproef	8
3.3 Het proces	9
4. Conclusies en aanbevelingen	11
4.1 Conclusies	11
4.2 Aanbevelingen	12
5. Reactie college van burgemeester en wethouders	13
Nawoord	14
Bijlage 1: Opzet steekproef	15
Bijlage 2: gehanteerde formulieren	16
Bijlage 3: Relevante passage rapport A+O fonds Gemeenten	19
Bijlage 4: Voorbeeld normenkader	22

Voorwoord

De gemeente Waterland is volop in beweging en wordt hierdoor geconfronteerd met diverse uitdagingen, die zich zowel binnen als buiten de gemeentelijke organisatie afspelen. Een aspect dat voor elke gemeente en dus ook voor de gemeente Waterland van belang is, is onder andere de mate waarin adequate dienstverlening aan burgers wordt geboden. De kwaliteit van deze dienstverlening is doorgaans mede afhankelijk van het geïmplementeerde personeelsbeleid en de manier waarop het personeel wordt aangestuurd.

De rekenkamercommissie van de gemeente Waterland heeft een onderzoek uitgevoerd naar de doeltreffendheid van de directe aansturing van het personeel door middel van het gehanteerde functionerings- en beoordelingsinstrumentarium.

De dienstverlening speelt ook een belangrijke rol bij de tweejaarlijkse omnibusenquête. De ambitie is uitgesproken om dit cijfer te verbeteren in de komende jaren. Het belang van het onderzoek van de rekenkamercommissie wordt hiermee versterkt. De evaluatie van het bestaande functionerings- en beoordelingsmodel biedt voor de raad aanknopingspunten om eventuele voorstellen van het college op genoemde gebieden/onderwerpen te beoordelen. Een optimale dienstverlening is immers ieders streven.

Met vriendelijke groet,

Gert Scholtes
Voorzitter rekenkamercommissie gemeente Waterland

1. Inleiding

Het op peil houden van een goede dienstverlening is sterk afhankelijk van de wijze waarop mensen adequaat worden aangestuurd. Naast de aansturing is een goede dienstverlening gebaat bij continuïteit. De schaalgrootte van de gemeente Waterland heeft tot gevolg dat medewerkers vaak een breed takenpakket hebben dat veel vakmanschap vereist. Dit maakt de continuïteit van de dienstverlening in de gemeente Waterland kwetsbaar op het moment dat (bijvoorbeeld door personeelsverloop of ziekte) iemand wegvalt. Deze kwetsbaarheid wordt vergroot op moment dat door een onevenwichtige demografische personeelsopbouw oudere medewerkers vertrekken op (specialistische) functies die soms moeilijk zijn te vervullen.¹ In het sociaal jaarverslag 2008 staat dat uit onderzoek blijkt dat carrièremogelijkheden elders (inhoudelijk en financieel) en de woon/werk afstand de belangrijkste redenen voor vertrek zijn. Ondanks het maken van persoonlijke ontwikkelingsplannen blijkt, dat medewerkers willen doorgroeien bij veelal grotere organisaties.

De continuïteit van kwalitatief goede dienstverlening is aanleiding om een onderzoek uit te voeren naar de directe aansturing van personeel en het beleid daaromtrent, aangezien een adequaat toegepast personeelsbeleid een van de elementen is die van invloed is op de kwaliteit van dienstverlening aan de burgers. Vertrekpunt van het rekenkameronderzoek is de directe aansturing van de medewerker.

1.1 Probleemstelling

Bovenstaande uiteenzetting heeft geleid tot de volgende doelstelling van ons onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de wijze waarop de gemeente Waterland haar medewerkers aanstuurt en het daarom heen geformuleerde beleid. De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

Wordt in de gemeente Waterland gestuurd op een adequate inrichting en toepassing van het personeelsbeleid gericht op het goed laten functioneren van medewerkers?

Afbakening en deelvragen

Doordat de sturingselementen van het personeelsbeleid niet formeel zijn vastgelegd heeft de rekenkamercommissie zich in het onderzoek niet gericht op de volle breedte van het P&O-terrein, maar primair op het functionerings- en beoordelingsinstrumentarium; de gesprekscyclus. Uit de vastlegging van persoonlijke afspraken kan worden afgeleid of er feitelijke afspraken zijn gemaakt die wijzen op sturing en verbetering van functioneren en de kwaliteit van dienstverlening. Daarbij is vooral de toepassing van belang. Dit leidt tot de volgende vraagstelling:

1. Hoe is het functionerings- en beoordelingsinstrumentarium van de gemeente Waterland ingericht?
2. Op welke aspecten van het functioneren van medewerkers wordt zichtbaar gestuurd?
3. In hoeverre vormen beoordeling- en functioneringsgesprekken daadwerkelijke sturingsinstrumenten?

¹ Uitstroom Personeel:

2004: 8 %

2005: 12,7 % (10,2% exclusief uitbesteding van taken)

2006: 13,3 % (8,8% exclusief uitbesteding van taken)

2007: 12 %

2008: 7 %

De personele bezetting telt per 01-01-2009 127 medewerkers.

De nadruk in dit onderzoek ligt op het inventariseren van de thema's die onderdeel van het functioneringsgesprek zijn en de afspraken die ten aanzien hiervan gemaakt worden. Klantgerichtheid is een voorbeeld van een dergelijk thema dat in 2006 en 2007 focus van beleid is geweest. In het sociaal jaarverslag 2008 staat dat de organisatie de medewerkers zoveel mogelijk handvaten biedt om klantgericht te kunnen werken. Hoewel dit niet nader is uitgewerkt blijkt hieruit dat externe oriëntatie een essentieel onderdeel blijft van het functioneren van medewerkers.

Doel van het onderzoek is ook om inzicht te krijgen in het gehanteerde normenkader (lees: functie-eisen en competentie-eisen) waarop binnen het functionerings- en beoordelingsinstrumentarium procesgericht of resultaatgericht wordt gestuurd. Zo mag je veronderstellen dat het thema klantgerichtheid van de medewerker en afspraken over hoe deze – indien nodig – kunnen worden versterkt onderwerpen zijn die in de gesprekscyclus aan de orde komen.

1.2 Werkwijze

Als eerste is een deskresearch uitgevoerd om inzicht te krijgen in de opbouw van de gesprekscyclus. Daarnaast is een steekproef getrokken uit aangeleverde gespreksverslagen. De beschikbaar gestelde functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn door P&O aangeleverd. De rekenkamercommissie kan derhalve op die grond niet aantonen dat de steekproef representatief is.

Gezien het aspect van de vertrouwelijkheid van gegevens zijn hierover strikte afspraken gemaakt, zodat alleen die gegevens zijn aangeleverd die rechtstreeks bijdragen aan beantwoording van de vraag van de rekenkamercommissie. Daarnaast zijn in deze rapportage gegevens zodanig gepresenteerd dat ze niet te herleiden zijn tot individuele medewerkers.

2. Referentiekader

Voor dit onderzoek is uitgegaan van het volgende referentiekader

- De gemeente Waterland onderscheidt competenties en heeft deze vertaald in functiebeschrijvingen;
- De gemeente Waterland werkt met organisatiebrede competenties. In de periode van het onderzoek bestaande uit acht gedragskenmerken. Dit cultuurprofiel maakt deel uit van het functioneringsgesprek. De gemeente Waterland heeft geen competentie management ingevoerd. Gevolg is dat competenties niet vertaald zijn in functiebeschrijvingen;
- Deze functiebeschrijvingen vormen het beoordelingskader dat gehanteerd wordt in de gesprekscyclus met medewerkers;
- In de gesprekscyclus komen de competenties aan bod, waarbij de vraag centraal staat in hoeverre de medewerker daaraan voldoet en wat nodig is (van medewerker en leidinggevende) om te komen tot voldoende ontwikkeling van noodzakelijke competenties.

In de volgende twee hoofdstukken worden de bevindingen gepresenteerd ten aanzien van dit referentiekader. Hoofdstuk 3 gaat primair in op de opbouw van de cyclus zelf. In hoofdstuk 4 komt de toepassing aan de orde zoals deze naar voren komt uit de concrete verslagen van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

3. Bevindingen

3.1 De gesprekscyclus in Waterland

Medewerkers van de gemeente Waterland functioneren op basis van een functiebeschrijving. De inhoudelijke toetsing van het functioneren van de medewerker aan deze functiebeschrijving vindt plaats middels functionerings- en beoordelingsgesprekken. Voor het voeren van deze gesprekken bestaan protocollen en formulieren. De formulieren kunnen worden gezien als een leidraad bij het voeren van de gesprekken.

De opzet van de wijze waarop de gesprekken worden gevoerd is eenvoudig. In beginsel wordt in de formulieren slechts vastgelegd dat er een gesprek is gehouden, met wie dat is gebeurd en wat de gemaakte afspraken zijn (bij beoordelingsformulieren is daarbij expliciet de ruimte om de rechtspositionele consequenties te noteren). Bij functioneringsgesprekken wordt in de opzet wel uitgegaan van een vast aantal te bespreken onderwerpen. Deze staan vermeld op het formulier (zie bijlage 2.A). Afhankelijk van de situatie leiden ze wel of niet tot genoteerde afspraken. Bij beoordelingsgesprekken worden een aantal vaste gezichtspunten gebruikt waarlangs de beoordeling plaatsvindt (zie bijlage 2.B).

Daarmee kennen de beide formulieren een zeer 'lichte' opzet. Dat houdt in dat er bijvoorbeeld geen dwingende opbouw is van de betreffende formulieren aan de hand van de gevraagde competenties en kennen de beoordelingsformulieren geen beoordelingsschaal. Ook de bijbehorende reglementen geven – behoudens procesaanwijzingen – geen inhoudelijke handreikingen. Het voordeel hiervan is dat het aan de individuele leidinggevendende ruimte geeft om de functionerings- en beoordelingsgesprekken zelf vorm en inhoud te geven. Het nadeel is echter dat er vanuit de formulieren geen sturing uitgaat richting onderwerpen die voor het functioneren en beoordelen van belang zijn. Dit komt vooral door het ontbreken van een normenkader. Door gebruik te maken van een normenkader kunnen individuele competenties worden geobjectiveerd, waardoor het mogelijk wordt ze langs een objectieve meetlat te leggen, te vergelijken, en daarop gemeentebreed te sturen.

Met iedere medewerker vindt jaarlijks een functioneringsgesprek plaats.

Beoordelingsgesprekken vinden alleen plaats ten behoeve van rechtspositionele beslissingen, zoals de beoordeling of iemand in vaste dienst kan komen of niet en eventuele bevorderingen. Met leidinggevendende wordt wel iedere twee jaar een beoordelingsgesprek gehouden.

De discipline is redelijk. In 2006 is 85 % van de geplande functioneringsgesprekken gevoerd en 87% van de beoordelingsgesprekken. In 2005 lagen deze cijfers aanzienlijk lager. In het sociaal jaarverslag wordt hierover overigens niets gezegd.

In vergelijking met andere gemeenten scoort de gemeente Waterland met deze percentages bovengemiddeld. Uit een onderzoek onder personeel en in- en uitstromers bij gemeenten in 2006, van de Stichting A+O fonds Gemeenten, blijkt dat 80% van de respondenten in het jaar 2005 daadwerkelijk tenminste één formeel gesprek hebben gevoerd met de leidinggevende over het functioneren.²

3.2 De steekproef

De steekproef betrof 50 gespreksverslagen van functioneringsgesprekken uit de jaren 2006 en 2007 en 50 gespreksverslagen van beoordelingsgesprekken uit de periode 2006-2008. De uitbreiding met het jaar 2008 vond plaats, om tot het gewenste aantal van 50 beoordelingsgesprekken te komen.³

Het aantal van 50 was noodzakelijk om te komen tot een statistisch verantwoorde steekproef.

² Relevante onderdeel rapport is toegevoegd als bijlage 3.

De steekproef leidt tot de volgende bevindingen:

- Over het algemeen staan in functioneringsgesprekken competenties centraal. In 96% van de gevallen wordt hiermee een expliciete link gelegd. Door de opzet van het onderzoek heeft de rekenkamercommissie niet de mate van volledigheid van de besproken competenties kunnen checken. Als speciale focus had de rekenkamer de competentie 'klantgerichtheid', aangezien dat in de onderzochte periode gemeentebreed extra aandacht had. Uit de steekproef komt naar voren dat in 56% van de gevallen dit onderwerp een duidelijke plaats in het gesprek heeft gehad. Dat is gezien het belang dat de organisatie er aan hecht relatief beperkt. Ook in de gevallen waar 'klantgerichtheid' onderwerp van gesprek is geweest wordt een uiteenlopende terminologie gehanteerd, zoals 'omgevingsbewustzijn', 'ogen en oren van de gemeente' en 'cultuur profiel';
- In 24% van de aangetroffen gespreksverslagen van functioneringsgesprekken waren geen expliciete afspraken voor de komende periode vastgelegd. Eveneens in 24% van deze formulieren wordt niet teruggekomen op afspraken die in de vorige periode gemaakt zijn. Doordat de identificerende kenmerken uit de gespreksverslagen waren verwijderd kon de rekenkamercommissie niet vaststellen in welke gevallen het niet terugkomen op gemaakte afspraken werd veroorzaakt door het ontbreken van eerdere functioneringsgesprekken (bijvoorbeeld bij nieuwe medewerkers). Geconstateerd is wel dat voor beoordelingen in ruim 50% van de gevallen het oordeel niet terug te voeren is op eerder vastgelegde afspraken;
- Wanneer uit het gespreksverslag naar voren komt dat eerder gemaakte afspraken niet zijn opgevolgd wordt daaraan in geen van de gevallen een conclusie of bijsturingmaatregel verbonden. Door de reikwijdte van het totaal aantal afspraken is niet gekwantificeerd welk percentage de niet nagekomen afspraken bedragen;
- Hoewel de formulieren een lichte opzet kennen is 60% van de gespreksverslagen voor functioneringsgesprekken onvolledig ingevuld. Voor beoordelingen ligt dit positiever⁴. De rekenkamercommissie moet helaas vaststellen dat op basis van de verstrekte informatie en het ontbreken van identificerende kenmerken essentiële informatie ontbreekt voor een beoordeling van de effectiviteit van het instrumentarium.

3.3 Het proces

Hoewel het proces van onderzoek normaal geen object van onderzoek is, wil de rekenkamercommissie toch even stilstaan bij het verloop van het proces

De gespreksverslagen van de functionerings- en beoordelingsgesprekken bevatten vertrouwelijke gegevens. Dat betekende dat er in de aanloop naar dit onderzoek veel overleg is geweest om voor beide partijen waarborgen in te bouwen op enerzijds privacy en geheimhouding voor de medewerkers en anderzijds de rekenkamercommissie in de gelegenheid kon stellen om (statistisch) verantwoord onderzoek te kunnen doen.

De vertrouwelijkheid van de gegevens waren overigens ook voor de rekenkamercommissie zelf aanleiding om een aantal zekerheden in te bouwen teneinde vertrouwelijkheid te waarborgen

In de zomer van 2007 hebben gesprekken met de gemeentesecretaris, het afdelingshoofd P&O en de directeur bedrijfsvoering/loco secretaris hieromtrent plaatsgevonden. Destijds is aangegeven:

- dat bij het onderzoek gebruik zal worden gemaakt van de inzet van een onafhankelijke onderzoeker, die werkt volgens het onderzoeksprotocol van de rekenkamercommissie, waarin een vertrouwelijke behandeling van gegevens leidend is;
- dat alleen onderzoeksresultaten naar buiten worden gebracht. In de presentatie daarvan zullen zoals in voorgesprekken met de ambtelijke organisatie is aangegeven gegevens uit dossiers zich slechts beperken tot de beantwoording van de onderzoeksvragen en zodanig gepresenteerd worden dat de bevindingen niet op individuele medewerkers zijn terug te voeren.

⁴ Hierbij dient te worden opgemerkt dat het percentage onvolledig ingevulde beoordelingsgesprekken bij inzage in de personeelsdossiers door de externe onderzoeker niet in een percentage is gekwantificeerd. Vanwege de vertrouwelijkheid van de gegevens kan het percentage derhalve door ons achteraf ook niet worden gereproduceerd.

Naar aanleiding van deze afspraken was in de ogen van de rekenkamercommissie de vertrouwelijkheid voldoende gewaarborgd en kon een aanvang worden gemaakt met het opstarten van het daadwerkelijke onderzoek en de externe uitbesteding.

In december 2007 is de onderzoeksopzet ter kennisneming gezonden aan de raad, het college en de gemeentesecretaris. De gemaakte afspraken boden naar het oordeel van het college echter nog onvoldoende waarborgen, mede in het licht van de Wet Bescherming Persoonsgegevens. De rekenkamercommissie heeft na overleg en briefwisseling uiteindelijk in juli 2008 de volgende afspraken gemaakt met het college:

- Het anonimiseren van de te bestuderen functionerings- en beoordelingsformulieren (hierbij zijn alle mogelijke herleidbare aspecten die aan een bepaalde medewerker zijn gekoppeld, conform afspraak weggelakt);
- De functionerings- en beoordelingsformulieren mochten alleen op locatie ingezien worden (dit hield in dat de formulieren niet mochten worden meegenomen);
- Het door de externe onderzoeker laten afnemen van een ambtseed en het ondertekenen van een geheimhoudingsverklaring;
- In de fase van hoor en wederhoor krijgt het hoofd P&O met het oog op de herleidbaarheid van gegevens als eerste inzage in het rapport voordat het aan gemeentesecretaris en college zou worden aangeboden.

De eerste afspraak, het anonimiseren van de te bestuderen functionerings- en beoordelingsformulieren, hield in dat er reeds sprake was van gegevens die buiten de werking van de Wet Bescherming Persoonsgegevens vielen (immers ze waren als zodanig niet meer herleidbaar tot personen);

De overige afspraken boden vervolgens dan ook geen meerwaarde als het gaat om het inbouwen van extra privacy en geheimhoudingswaarborgen. Ze hebben uiteindelijk alleen maar extra tijd en inspanning gevergd.

De Ondernemingsraad (OR) heeft in september 2008, ook na een toelichting door de bestuurder, protest aangetekend tegen de uitvoering van het onderzoek. De rekenkamercommissie is vervolgens ook met de OR in overleg getreden. Dat heeft ertoe geleid dat de rekenkamercommissie zelf de communicatie met de medewerkers heeft opgezocht om uit te leggen wat het doel van het onderzoek was. Ook heeft de rekenkamercommissie de wijze waarop de steekproef zou worden uitgevoerd nader toegelicht en de medewerkers verzocht te reageren wanneer dit tot bezwaren zou leiden. Dit heeft uiteindelijk één negatieve reactie bij de rekenkamercommissie opgeleverd.

Vervolgens is de rekenkamercommissie pas na de zomer 2008 gestart met het onderzoek. Deze procesgang betekende uiteindelijk een jaar vertraging van de start van het onderzoek.

Hoewel de zorg voor de privacy van medewerkers tot eer strekt van het management en het college van B&W, hadden naar het oordeel van de rekenkamercommissie in een eerder stadium definitieve afspraken gemaakt kunnen worden over de opzet van de steekproef. Aan de uitgangspunten van het onderzoek is immers niets veranderd in het jaar van overleg en afstemming.

Aangezien het rekenkameronderzoek op geen enkel moment op gespannen voet is komen te staan met eisen van privacy zoals vastgelegd in de Wet Bescherming Persoonsgegevens leidde de weinig open opstelling gedurende het voortraject wel tot zorg bij de commissie over de openheid van de bedrijfscultuur. Aangezien de ervaring van de rekenkamercommissie over de informatieverstrekking door de organisatie buiten dit traject altijd positief zijn, de medewerking uiteindelijk is verleend en in het directe contact met medewerkers geen negatieve geluiden naar voren kwamen, gaat het te ver om een patroon te signaleren. Niettemin hoopt de commissie dat het voortraject van dit onderzoek een uitzondering is, niet alleen in relatie met de commissie, maar vooral ook naar het bredere maatschappelijke veld is het van belang dat een overheidsorganisatie als de gemeente Waterland optimaal transparant is.

4. Conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van de deelvragen zal worden ingegaan op de vraag in hoeverre in de gemeente Waterland wordt gestuurd op een adequate inrichting en toepassing van het personeelsbeleid gericht op het goed laten functioneren van medewerkers. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een viertal aanbevelingen.

4.1 Conclusies

1. Hoe is het functionerings- en beoordelingsinstrumentarium van de gemeente Waterland ingericht?

In beginsel heeft de gemeente Waterland een adequate opzet van het instrumentarium. Ook de formele toepassing hiervan is redelijk.

De rekenkamercommissie concludeert wel dat de opzet van het instrumentarium weinig sturend is, daar waar het gaat om de aspecten waarover het gesprek tussen leidinggevende en medewerker hoort te gaan. Dit laat veel ruimte aan de individuele gesprekspartners. Dit komt omdat een objectief en uniform normenkader (beschrijving van competenties) ontbreekt. Door gebruikmaking van een normenkader kunnen individuele competenties binnen de gemeente Waterland worden geobjectiveerd, waardoor het mogelijk wordt ze langs een objectieve meetlat te leggen, te vergelijken en daarop gemeentebreed te sturen.

2. Op welke aspecten van het functioneren van medewerkers wordt zichtbaar gestuurd?

De gespreksverslagen laten zien dat in de beoordeling- en functioneringsgesprekken competenties wel aan de orde komen, maar weinig systematisch. Opmerkelijk is dat de gemeentebrede competentie 'klantgerichtheid' in bijna de helft van de gevallen niet zichtbaar onderwerp van gesprek is geweest.

Ook het sturen op afspraken laat een weinig systematisch beeld zien. Het meest opmerkelijk in dat verband is dat wanneer eerdere afspraken niet zijn nagekomen, de verslagen geen bijsturingmaatregelen (andere afspraken, oordelen etc.) laten zien. Dit beperkt de waarde van een individueel functioneringsgesprek als sturingsinstrument aanzienlijk.

3. In hoeverre vormen beoordelings- en functioneringsgesprekken daadwerkelijke sturingsinstrumenten?

Van de toepassing van het instrumentarium gaat zowel gemeentebreed als per individuele medewerker weinig sturing uit. Zowel de lichte opzet van het instrumentarium als een op onderdelen vrijblijvend ogende toepassing hiervan leiden tot dit totaaloordeel.

Natuurlijk zijn hierbij kanttekeningen te maken: de rekenkamercommissie is geen getuige geweest van de gesprekken zelf. De rekenkamercommissie heeft alleen de schriftelijke vastlegging hiervan kunnen beoordelen. Daarnaast is het functionerings- en beoordelingsinstrumentarium niet het enige sturingsmiddel dat een manager ten dienste staat. Ook in de dagelijkse omgang en werk en afdelingsvergaderingen kan gestuurd worden. Niettemin schiet dit instrument in zijn toepassing tekort.

4.2 Aanbevelingen

1. Stel competentieprofielen van functies op
Het competentieprofiel geeft voor een functie aan welke kern- en overige competenties van belang zijn, met het bijbehorende niveau, waardoor het gedrag van de medewerker wordt beoordeeld en niet de persoon. Door het vastleggen van competenties kan geobjectiveerd worden getoetst en gestuurd op competenties die van belang zijn voor het realiseren van de doelen die de organisatie zich gesteld heeft. Bovendien geeft het duidelijkheid over wat er wordt verlangd van een medewerker voor een goede uitoefening van een functie. Daarmee kunnen competentieprofielen de gemeente ondersteunen bij de loopbaanontwikkeling van de medewerkers, de functionerings- en beoordelingsgesprekken, sollicitaties en de beschrijving van nieuwe functies. In bijlage 4 is een voorbeeld opgenomen van een normenkader (competentieprofielen).
2. Stem de gewenste competenties af op de behoeften en doelen van de organisatie
Door een beter competentie management kan een link worden gelegd tussen competenties en de behoefte en doelen van de organisatie aangepast op de individuele medewerker. Met competentieprofielen kunnen organisaties, die permanent in beweging zijn en zich blijven ontwikkelen, managementdoelstellingen evenwichtig koppelen aan de verwachtingen van medewerkers. Concrete afspraken en oordelen met medewerkers moet worden teruggekomen, zodat er duidelijkheid ontstaat bij de medewerkers over afspraken en oordelen.
3. Standaardiseer de processen van de gesprekscyclus
Het proces van de gesprekscyclus moet verder worden gestandaardiseerd. Afspraken in de gehouden functionerings- en beoordelingsgesprekken moeten consequent vastgelegd en nagekomen worden. Dit is een verantwoordelijkheid van de leidinggevende en de medewerker. De focus van beleid (bijvoorbeeld klantgerichtheid) dient zonder uitzondering in alle gesprekken terug te komen. In de beoordelingsgesprekken dient altijd een eindbeoordeling te worden vastgelegd en niet alleen bij goed functioneren.
4. Maak een planningsgesprek onderdeel van de gesprekscyclus
Om het vastleggen en nakomen van afspraken te stimuleren zou een planningsgesprek onderdeel kunnen zijn van de gesprekscyclus. In het planningsgesprek draait het om het maken van haalbare en meetbare afspraken die zinvol zijn voor een afdeling of de gemeentelijke organisatie als geheel, bijvoorbeeld dienstverlening. Dit gesprek kan de verbinding vormen tussen de algemene sturingsprocessen voor gemeentebreed beleid en de individuele invulling daarvan op de individuele medewerker. De afspraken worden afgeleid van de resultaten en producten die vanuit een functie moeten worden opgeleverd. De afspraken kunnen dus enerzijds inhouden het vastleggen van de normale verwachtingen van een goede functie vervulling en anderzijds een nadere invulling van de ontwikkelingsmogelijkheden in de functie. Door het zichtbaar maken van de resultaten wordt het succes van de medewerkers versterkt en kunnen duidelijke ontwikkelingsstappen worden gemaakt. De ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker zijn gerelateerd aan de kwaliteiten of de problemen die een medewerker tegenkomt bij het behalen van een resultaat.

Tot slot

Resultaatgericht werken begint bij het helder maken van de manier waarop de leidinggevende en de medewerker samenwerken. De medewerker moet worden gestimuleerd tot het nemen van eigen initiatief. De manager zal hier echt aan moeten werken. Wanneer helder is wat beiden van elkaar mogen verwachten, zal de zelfstandigheid van de medewerker worden vergroot. De voorlichting aan de medewerker en de manier waarop deze wordt uitgenodigd zijn van groot belang. Het is zinvol de managers te trainen in dit type gesprekken en het stimuleren van eigen initiatief. De exacte invulling hiervan moet worden overgelaten aan het college, die vervolgens de gemeenteraad hierover kan rapporteren.

5. Reactie college van burgemeester en wethouders

VERZONDEN 25 MAART 2010



Datum : 24 maart 2010
Kenmerk : in10.00526 (110 00386)
Betreft door : M.v.Hal
Doorkiesnummer : (0299) 658 525
Bijlagen :
In brief na :
In kenmerk :
In uw antwoord graag datum en kenmerk vermelden.

Rekenkamercommissie gemeente Waterland
de heer de heer drs.E.G.H.Dijk, secretaris
Postbus 1000
1140 BA MONNICKENDAM



Onderwerp: Rapportage Rekenkamercommissie

Geachte heer Dijk,

Wij hebben uw rapportage ontvangen van het onderzoek verricht naar P&O beleid. Deze brief is bedoeld om in het kader van hoor en wederhoor onze zienswijze aan u te laten weten.

Wij hebben met interesse kennis genomen van het resultaat van uw onderzoek. In grote lijnen herkennen wij uw conclusies. Wij herkennen dat in onze organisatie zorgvuldig en met een juiste frequentie functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd. Daarbij is gekozen voor een methodiek die binnen vastgestelde kaders ruimte laat voor verschillen in invulling.

Uw aanbevelingen hebben wij zorgvuldig gelezen. Wij nemen uw adviezen in nadere overweging bij de evaluaties die gaan plaatsvinden.

Dit jaar wordt bij onze organisatie een nieuwe methodiek van functie typeren en waarderen ingevoerd. Het is onze intentie om in het verlengde daarvan competenties op functie niveau te koppelen, naast de al bestaande werkwijze met competenties op organisatieniveau. In het verlengde van dit proces staat eveneens gepland evaluatie van de methodiek voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

In uw rapportage maakt u een aantal opmerkingen over het proces, en de kwestie van de vertrouwelijkheid. Wij willen benadrukken dat het altijd onze wens geweest is maximale transparantie te combineren met de optimale garantie van vertrouwelijkheid. Wij hebben echter ook steeds recht willen doen aan de weerstand die in brede kring en in hoge mate aanwezig was in de ambtelijke organisatie. Wij stellen vast dat in uw eindrapportage geen herkenning van persoonlijke gegevens mogelijk is.

Wij danken u voor uw onderzoek, uw zorgvuldigheid en uw aanbevelingen.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,

H.J. van Bilderbeek MBA
secretaris

c.c.: MvH, dossier

B/4

mr. E.F. Jongmans
burgemeester

IN LOCC

Nawoord

De rekenkamercommissie dankt het college van burgemeester en wethouders voor haar reactie en is verheugd met de opmerking dat de aanbevelingen in overweging worden genomen bij de evaluaties die gaan plaatsvinden.

Voor de externe effectiviteit van de rekenkamercommissie is het van belang te volgen wat er met de rapporten wordt gedaan. De rekenkamercommissie volgt op dit punt de tussentijdse ontwikkelingen. Daarvoor zijn in het onderzoeksprotocol twee momenten vastgelegd, respectievelijk zes en achttien maanden na behandeling van het eindrapport in de gemeenteraad. De rekenkamercommissie is voornemens om in afwijking van de bovenstaande procedure de door het college aangekondigde evaluaties van het P&O-beleid af te wachten en één jaar na deze evaluaties en invoering van eventuele aanpassingen in het P&O-beleid terug te blikken op wat er met de aanbevelingen van dit rapport is gedaan. Zoals te doen gebruikelijk zullen deze bevindingen worden vastgelegd in een evaluatienotitie.

Tot slot maakt de rekenkamercommissie nog wel een kanttekening bij de opmerking in de brief van het college van burgemeester en wethouders dat de organisatie zich kan herkennen in het beeld dat zorgvuldig en met een juiste frequentie functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd. De rekenkamercommissie merkt op dat in het onderliggende rapport kan worden geconstateerd dat met name in de "zorgvuldigheid" er ruimte is voor verdere verbeteringen. Als voorbeeld hierbij kan worden genoemd dat het percentage van volledig ingevulde functionerings- en beoordelingformulieren verder omhoog moet.

Bijlage 1: Opzet steekproef

Doelstelling

Doelstelling van de steekproef is het verkrijgen van een beeld over de volgende twee deelvragen:

1. Op welke aspecten van het functioneren van medewerkers wordt zichtbaar gestuurd?
2. In hoeverre vormen beoordeling- en functioneringsgesprekken daadwerkelijke sturingsinstrumenten?

Omvang en samenstelling steekproef

Het doel is het verkrijgen van een representatief beeld, dit vereist dat er van zowel beoordeling- als functioneringsgesprekken tenminste 50 verslagen doorgenomen kunnen worden.

De meetpunten of indicatoren voor de functioneringsgesprekken zijn:

1. Worden afspraken vastgelegd in het verslag?
2. Zijn deze afspraken gekoppeld aan te ontwikkelen competenties?
3. Wordt in het gespreksverslag nagegaan in hoeverre afspraken opvolging hebben gekregen?
4. Wanneer afspraken geen opvolging hebben gekregen, worden daar zichtbaar conclusies (bijsturingmaatregelen, vervolgsafspraken) aan gekoppeld of blijft het bij de constatering?
5. Krijgt de competentie 'klantgericht' een plaats in het gespreksverslag?

Voor de beoordelingsgesprekken zijn onderstaande meetpunten of indicatoren geformuleerd:

1. Wat is de aanleiding van het beoordelingsgesprek?
2. Wat is het oordeel afgezet op de aanwezige schaal?
3. Wordt bij de oordeelsvorming teruggegrepen op gemaakte afspraken uit functioneringsgesprekken of aanstellingsbrieven, etc.?
4. Krijgt de competentie "klantgericht" een plaats in het gespreksverslag? Licht hier in de verslagen over 2007 eventueel extra nadruk op ten opzichte van 2008?

Bijlage 2: gehanteerde formulieren

A. formulier functioneringsgesprek

GEMEENTE WATERLAND

FUNCTIONERINGSGESPREK

d.d.:

MEDEWERKER					
naam	:		geb.datum	:	
afdeling/bureau	:		typering d.d.	:	
OVERIGE DEELNEMERS GESPREK					
naam	:		functie	:	
naam	:		functie	:	
naam	:		functie	:	
AFSPRAKEN :			Wie/wanneer:		
verslag opgemaakt: neen ☐ /ja ☐ (indien ja, bijgevoegd: neen ☐ /ja ☐)					
ACTIVITEITEN VAN DERDEN (wie en welke activiteiten)					
ONDERTEKENING voor akkoord door deelnemers gesprek					
functionaris	:		d.d.	:	
leidinggevende	:		d.d.	:	
overige	:		d.d.	:	
VERZENDING FORMULIER (origineel naar kabinetsarchief en kopie aan belanghebbenden)					
d.d.	:				
aandachtspunten voor het gesprek zijn tenminste: de afspraken uit het vorig gesprek, taken, functievervulling, ontplooiing, effecten leidinggeven, samenwerking, klantgericht werken, afstemming taken op afdeling, organisatie werk, werkprocessen, ziekteverzuim, communicatie, cultuurprofiel, integriteit, hulpmiddelen/gereedschap, toekomst (opleiding/loopbaan),.					

MOGELIJKHEID VOOR VERSLAG:

B. formulier beoordelingsgesprek

GEMEENTE WATERLAND

PERSONEELSBEOORDELING

vertrouwelijk

DATUM GESPREK d.d.:	AFGEWERKT P&O d.d.: paraaf:
MEDEWERKER naam : geb. datum : afdeling/bureau :	OVERIGE DEELNEMERS naam: functie: naam: functie: naam: functie:
(STAF)BUREAU HOOFD , voor akkoord (datum, handtekening)	AFDELINGSHOOFD , voor akkoord (datum, handtekening)
MEDEWERKER , voor gezien (datum, handtekening)	DE ADVISEUR , voor opmaking (datum, handtekening)
GEMEENTESCRETARIS (art 7) in geval bureauhoofd en afdelingshoofd (datum, handtekening)	GEWIJZIGDE VASTSTELLING (datum, handtekening, opmerkingen)

DE FUNCTIE

functiebenaming :	
typering d.d. :	
Is er sprake van een volledige functie vervulling? Worden werkzaamheden buiten de functie verricht? Zijn de functievereisten gewijzigd?	Ja ☐ / neen ☐ Ja ☐ / neen ☐ Ja ☐ / neen ☐
<u>Toelichting:</u>	
Bijzonderheden:	

afschrift vastgestelde beoordeling verzonden aan betrokkenen d.d.:

Gezichtspunten beoordeling: kennis, zelfstandigheid, uitdrukkingsvaardigheid, contacten, leidinggeven, toegevoegd gezichtspunt.

blz. 18 van 31

Bijlage 3: Relevante passage rapport A+O fonds Gemeenten

Komen, gaan en blijven: Rapportage onderzoek onder personeel en in- en uitstromers bij gemeenten 2006 door Stichting A+O fonds Gemeenten. Het volledige rapport is terug te vinden op:

http://www.aeno.nl/fileadmin/Medewerkers_tevredenheid/Documenten/Rappor_KG_B_def.pdf

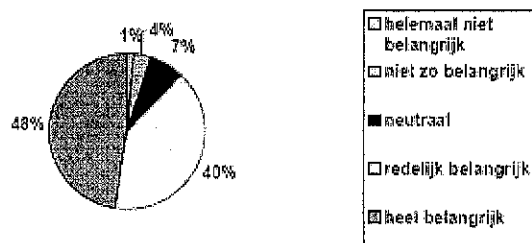
Deze stichting bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid.

Relevante passage rapport:

2.9 Gesprekken met de leidinggevende

Met de direct leidinggevende vinden in het algemeen één keer per jaar of vaker functionerings- of beoordelingsgesprekken plaats. De vraag is of men dergelijke gesprekken belangrijk vindt, wat er allemaal ter sprake komt en of er ook gevolg aan wordt gegeven.

Grafiek 2.5: Belang van gesprekken met leidinggevende



Het belang dat men hecht aan gesprekken met de direct leidinggevende is evident. Bijna 90% vindt de gesprekken redelijk tot heel belangrijk. Oudere werknemers hebben meer twijfels over het belang van deze gesprekken; het percentage "heel belangrijk" loopt van 57% bij de jongste groep ambtenaren tot 40% bij de 55-plussers.

Welke onderwerpen komen aan de orde tijdens de gesprekken en komt het daarbij ook tot concrete afspraken?

Van 7 onderwerpen mocht men aangeven of dit het geval was.

Tabel 2.18: Onderwerpen in gesprekken met leidinggevende		% aan de orde	% afspraken
Uw werkresultaten		85	66
Werkafspraken voor de komende periode		79	72
De taakverdeling / samenstelling binnen uw afdeling / team		71	57
Uw persoonlijke ontwikkeling (opleiding, training, coaching, stage, etc.)		69	51
Uw persoonlijke omstandigheden		59	31
Uw loopbaan (verblijfsduur in huidige functie en oriëntatie op andere functie)		43	22
Uw beloning		28	18

Het meest aan de orde komen de werkresultaten: 85% van de respondenten noemt dat onderwerp. Werkafspraken en de taakverdeling op de afdeling komen op de tweede en derde plaats.

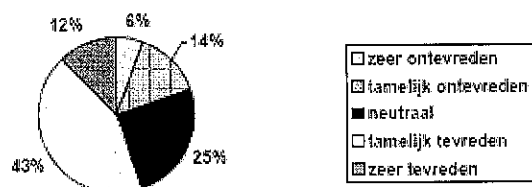
De beloning komt weinig aan de orde en er worden ook weinig afspraken over gemaakt. Gesprekken over werkafspraken voor de komende periode en over de werkresultaten leiden het meest tot concrete afspraken.

80% van de respondenten heeft het afgelopen jaar daadwerkelijk tenminste één formeel gesprek gevoerd met de leidinggevende over het functioneren. Er is een relatie met leeftijd en gemeentegrootte. Hoe jonger des te vaker de ambtenaar een dergelijk gesprek heeft gehad en hoe groter de gemeente des te vaker dergelijke gesprekken plaatsvonden.

In 22% van de gevallen heeft het gesprek geleid tot een beslissing over een beloning: het meest ging het daarbij om een bevordering naar een hogere schaal (33% van de betrokkenen), gevolgd door een gratificatie en een salarisverhoging met één periodiek (beide 27%). Andere beloningsmogelijkheden als periodieke gratificaties, cadeaubonnen, andere vormen van salarisverhoging en ook negatieve maatregelen zoals het niet toekennen van een periodiek, kwamen weinig voor.

Een meerderheid van 55% is, alles bij elkaar genomen, zeer maar vooral tamelijk tevreden over de gesprekken die men voert met de direct leidinggevende.

Grafiek 2.6: Tevredenheid over gesprekken met leidinggevende



Een kwart is neutraal en de rest is (vooral tamelijk) ontevreden.

Tenslotte zijn nog enkele stellingen voorgelegd over dit onderwerp.

1. *Mijn resultaatafspraken zijn goed meetbaar*
2. *De met mij gemaakte resultaatafspraken zijn realistisch*
3. *Het maken van resultaatafspraken geeft mij extra motivatie*
4. *De mogelijkheid van extra beloning geeft mij extra motivatie*
5. *Het maken van afspraken over mijn ontwikkeling geeft mij extra motivatie*
6. *Ik weet bij wie ik terecht kan met vragen over personeelszaken*

De laatste stelling krijgt de meeste bijval; men weet in het algemeen bij wie men terecht kan voor vragen over personeelszaken. Iets minder zeker is men over de stellingen 1 en 3: daar is net niet de helft het met de stelling eens.

De meeste extra motivatie ontleent men aan afspraken over ontwikkelingsmogelijkheden, meer dus dan aan extra beloning of resultaatafspraken.

Tabel 2.17: Stellingen over gesprekken met leiding- gevende	Volstrekt niet mee eens	Grotendeels niet mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Grotende els mee eens	Volledig mee eens	Weet niet / niet van toepassing
	%	%	%	%	%	%
Stelling 1:	4,6	13,0	25,3	37,8	11,0	8,2
Stelling 2:	2,3	6,4	23,6	45,4	12,0	10,3
Stelling 3:	4,2	10,3	30,1	35,4	12,9	7,2
Stelling 4:	5,9	9,2	22,7	31,3	21,2	9,6
Stelling 5:	3,0	4,9	21,7	41,2	22,1	7,2
Stelling 6:	3,9	6,3	10,0	37,5	40,5	1,9

De stellingen over extra motivatie slaan meer aan naarmate de ambtenaar jonger is. Lager gesalarieerde ambtenaren worden eerder extra gemotiveerd door een geldelijke beloning. Hoe hoger de salarisschaal des te beter de resultaatafspraken meetbaar zijn en ook de afspraken daarover worden vaker realistisch geacht.

Bijlage 4: Voorbeeld normenkader

Hieronder word een normenkader aangebracht voor kerncompetenties waarvan per functie kan worden vastgesteld aan welke criteria moet worden voldaan (Relatie gedragscriteria – functies).

Gedragscriteria

1. Initiatief

Begint uit zichzelf, wacht niet af, zoekt en ziet kansen, signaleert knelpunten en handelt hiernaar.

Niveau IV

- Versterkt de positie van de eigen organisatie door af te stappen op complexe en gevoelige situaties; zoekt voor de organisatie kansrijke ontwikkelingen en pakt deze snel op;
- Pakt uitdagingen op die gevolgen kunnen hebben voor de eigen positie;
- Ziet en creëert kansen in complexe situaties en benut deze op succesvolle wijze

Niveau III

- Stapt op anderen buiten het eigen organisatieonderdeel af, indien dit gewenst is voor een goede uitvoering van de eigen taak of in het algemeen belang.
- Legt gemakkelijk contacten binnen een onbekende sociale omgeving.
- Benut kansen die zich voordoen om doelstellingen te bereiken.
- Onderneemt ongevraagd extra acties buiten hetgeen oorspronkelijk gevraagd was.

Niveau II

- Heeft verantwoordelijkheidsbesef en handelt op basis van goed inzicht wat wel en niet opgepakt
- Signaleert werkzaamheden die buiten het werkpakket vallen en benoemt deze
- Doet binnen de gestelde grenzen voorstellen om kansen in acties en oplossingen om te zetten, neemt actie en wacht niet af.
- Draagt uit eigen beweging ideeën of oplossingen aan.

Niveau I

- Kaart uit zichzelf zaken aan
- Ziet werkzaamheden die binnen het werkpakket vallen en pakt deze vanzelfsprekend op
- Heeft een verbetergerichte houding en geeft suggesties voor verbetering van het eigen werkproces.

2. Oordeelsvorming

Onderkent alle belangrijke aspecten en beziet situaties vanuit verschillende invalshoeken. Onderscheidt hoofd- en bijzaken en oorzaak en gevolg. Weegt alternatieven zakelijk en praktisch manier tegen elkaar af.

Niveau IV

Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn en kent belangentegenstellingen;

- Denkt ook over de grenzen van het eigen vakgebied/beleidsterrein heen. Heeft een visie op de ontwikkelingen in de auditfunctie/bedrijfsvoering.
- Doorziet problemen en oplossingen die pas op lange termijn zullen spelen.
- Heeft gespecialiseerde inhoudelijke kennis op het vakgebied en kan deze adequaat toepassen.
- Komt met vindingrijke oplossingen en stimuleert anderen om nieuwe ideeën en oplossingen te ontwikkelen

Niveau III

- Bekijkt uit een veelheid van vaak niet complete informatie ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken;
- Kan ook tegengestelde oordelen van anderen op juiste wijze betrekken bij en integreren in de eigen analyse.
- Overziet gevolgen van besluiten op termijn. Benoemt de consequenties van bepaalde keuzen.
- Komt met een goed afgewogen oordeel waarbij effectief gebruik is gemaakt van alle beschikbare informatie.
- Is snel inzetbaar bij complexe projecten van verschillende aard
- Is pro-actief bij mogelijke problemen in een complexe omgeving en stelt alternatieve oplossingen voor

Niveau II

- Kan een beleidsmatig oordeel koppelen aan argumenten en conclusies
- Analyseert helder problemen uit een hoeveelheid van informatie vanuit verschillende perspectieven
- Onderscheidt hoofd- en bijzaken. Deelt problemen op in logische onderdelen. Legt verbanden en doorziet structuren. Trekt gegronde conclusies uit beschikbare informatie.
- Vertaalt gestelde vragen naar onderzoeks- of beleidsvragen en maakt heldere projectvoorstellen waarin doelstelling duidelijk is omschreven.
- Is snel inzetbaar bij aangrenzende projecten
- Improviseert, betreedt nieuwe paden bij het verbeteren van bestaande oplossingen en werkwijzen

Niveau I

- Selecteert systematisch gegevens en gebruikt meerdere informatiebronnen. Structureert en interpreteert de informatie op juiste wijze.
- Onderscheidt hoofd- en bijzaken;
- Past theoretische kennis doeltreffend toe op een concreet probleem
- Redeneert logisch en consistent
- Verbindt verschillende soorten informatie met elkaar en komt daarmee tot eigen ideeën; combineert bestaande oplossingen en aanpakken

3a Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.

Schrijft helder, beknopt en foutloos. Hanteert een schrijfstijl die bij de boodschap en de doelgroep past en kan een schriftelijk stuk logisch opbouwen.

Niveau IV

- Schrijft en redigeert uitstekend voor extern gebruik en gevoelige doelgroepen

Niveau III

- Schrijft samenhangend en helder met een duidelijke opbouw en structuur. Formuleert complexe vraagstukken helder en eenduidig.
- Maakt moeilijke onderwerpen begrijpelijk voor anderen. Gebruikt heldere voorbeelden/metaforen ter ondersteuning van het verhaal. Past taalgebruik aan op het niveau van de lezer.

Niveau II

- Drukt zich schriftelijk goed uit bij notities voor verschillend niveau en past taalgebruik aan aan de lezer.
- Heeft een heldere opbouw en structuur in schriftelijk werk.
- Formuleert tactvol, let op woordkeuze, weet boodschap schriftelijk goed op diverse doelgroepen over te brengen en stemt argumenten af op doel notitie.

Niveau I

- Drukt zich schriftelijk duidelijk en bondig uit.
- Formuleert schriftelijk in goedlopende zinnen.

3b Mondelinge uitdrukingsvaardigheid

Formuleert op een heldere manier tijdens gesprekken, vergaderingen en presentaties. Maakt hierbij effectief gebruik van woord, gebaar en hulpmiddelen.

Niveau IV

- Voert op juiste wijze complexe gesprekken. Houdt bij formulering rekening met strategische/diverse belangen. Behandelt gevoelige onderwerpen op een verstandige wijze.
- Beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen en houdt de relatie goed.
- Kan aan anderen standpunten goed duidelijk maken en houdt relaties in stand ook al is er sprake van fundamentele verschillen van inzicht of zelfs conflictsituaties.
- Bouwt en onderhoudt effectief een divers netwerk met invloedrijke personen die voor de organisatie belangrijke zijn

Niveau III

- Houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met verschillende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikte aanpak; speelt effectief in op (non-)verbale signalen.
- Houdt een samenhangend en helder betoog met een duidelijke opbouw en structuur. Formuleert complexe vraagstukken helder en eenduidig.
- Maakt moeilijke onderwerpen begrijpelijk voor anderen. Gebruikt heldere voorbeelden/mataforen ter ondersteuning van het betoog. Past taalgebruik aan op het niveau van de lezer. Past gevarieerde presentatievormen en -hulpmiddelen toe.
- Schat gevoeligheden juist in. Komt terug op wat iemand eerder in het gesprek gezegd heeft. Gaat in op reacties van de toehoorders.
- Onderhoudt actief een belangrijk relatienetwerk, functioneert hierin goed, waarbij de doelstelling van de organisatie centraal staat. Is gesprekspartner op verschillende niveaus.
- Maakt aan anderen op inspirerende wijze standpunten duidelijk

Niveau II

- Legt gemakkelijk contact met anderen. Maakt een zelfverzekerde indruk. Legt en onderhoudt externe relaties met voor het werk belangrijke personen en is gesprekspartner namens de organisatie.
- Drukt zich zowel mondeling goed uit bij contacten van verschillend niveau en toetst of de boodschap goed is overgekomen. Vat de boodschap van de ander correct samen. Vraagt door, gaat in op reacties.
- Formuleert tactvol, let op woordkeuze, weet boodschap mondeling goed op diverse doelgroepen over te brengen en stemt argumenten af op personen.
- Hanteert een aansprekende stijl om anderen te winnen voor standpunten

Niveau I

- Kan goed luisteren, spreken en presenteren
- Formuleert mondeling in goedlopende zinnen
- Toont belangstelling voor anderen. Gebruikt netwerk voor toetsing eigen werk.
- Weet een eigen mening deze duidelijk uit te leggen aan collega's

4a Kwalitatieve productgerichtheid

Productgerichtheid (kwalitatief)

Streeft kwaliteit na. Heeft kritische aandacht voor nauwkeurigheid en kwaliteit van taakuitvoering, prestaties en producten

Niveau IV

- Ontwikkelt nieuwe inzichten en weet deze effectief toe te passen in een (kwalitatief goed) product.
- Verandert in geval van kansen of problemen op effectieve wijze de eigen gedragstijl om een (kwalitatief goed) product te realiseren
- Stelt zich consciëntieus, georganiseerd en secuur op. Blijft zorgvuldig ook onder druk van belangen, tijd of ernst van de gevolgen van mogelijke fouten.
- Vertaalt organisatie/beleidsdoelstellingen op succesvolle wijze naar concrete producten
- Behoudt het overzicht om een (kwalitatief goed) product te bereiken

Niveau III

- Bereikt zijn/haar doel (product) via verschillende wegen
- Draagt actief bij aan kwaliteitsverbetering van het product
- Heeft voor zichzelf een duidelijk plan en duidelijke doelstellingen t.a.v. producten geformuleerd en draagt deze uit. Onderneemt gerichte acties om gestelde doelen (producten) te (doen) realiseren
- Legt relaties tussen werkzaamheden (producten) binnen de organisatie en stemt planning van eigen werkzaamheden hierop af

Niveau II

- Zoekt actief nieuwe ontwikkelingen op en past ervaringen toe in eigen handelen (producten); werkt zich snel in bij nieuwe ontwikkelingen, ook buiten eigen specialisme en vaardigheden
- Is vasthoudend bij het realiseren van doelen (producten), zorgt dat er resultaat wordt bereikt.
- Werkt kwaliteitsgericht, nauwgezet, gedegen en geordend, ook onder tijdsdruk.

Niveau I

- Werkt zich snel in bij nieuwe ontwikkelingen op eigen specialisme
- Staat open voor reacties van anderen op eigen producten. Leert van eigen fouten.
- Controleert het eigen product op tekortkomingen en laat het zo nodig door anderen controleren.
- Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden (producten).

4b. Kwantitatieve productgerichtheid

Productgerichtheid (kwantitatief)

Streeft het realiseren van een hoge productie na. Heeft kritische aandacht voor het snel uitvoeren van taken en het verzetten van veel werk.

Niveau IV

- Stelt meetbare (strategische) doelen t.a.v. producten, geeft grote lijnen aan en monitort de uitvoering door anderen adequaat
- Spreekt zichzelf en anderen tijdig en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het behalen van doelen (producten) en achterhaalt de achterliggende oorzaak bij het niet nakomen hiervan
- Coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen

Niveau III

- Stelt ook voor anderen meetbare doelen t.a.v. producten en prioriteiten en expliciteert resultaten en gedrag;
- Houdt overzicht over de werkzaamheden van zichzelf en anderen en bewaakt nauwkeurig de voortgang van de producten
- Is vasthouden en weet doelen (producten) te realiseren ondanks tegenslag of kritiek

Niveau II

- Stelt meetbare doelstellingen t.a.v. producten en legt deze vast in een plan, plant activiteiten verstandig in de tijd en stelt waar nodig bij
- Is vasthoudend bij het realiseren van doelen (producten) en zorgt dat het resultaat tijdig wordt bereikt
- Draagt actief bij aan de verhoging van de kwantiteit van het aantal producten

Niveau I

- Werkt volgens opgestelde planning
- Stelt meetbare, haalbare en duidelijke doelen t.a.v. producten op eigen taakgebied, plant eigen werkzaamheden verstandig in, komt afspraken na en toetst nauwkeurig de eigen voortgang
- Stelt juiste prioriteiten en haalt deadlines t.a.v. producten
- Werkt stap voor stap doelgericht naar resultaat (product) toe, hakt knopen door en maakt af wat af moet

5. Omgevingsbewustzijn

Brengt maatschappelijke en politieke ontwikkelingen in verband met de eigen organisatie en functie en past deze daarin toe

Niveau IV

- Handelt op basis van scherp inzicht in culturen, maatschappelijke, politieke en ambtelijke ontwikkelingen
- Schat complexe situaties correct in, doorziet welke belangen en personen een rol spelen en speelt daar op het juiste moment op in.
- Schat goed in wat mogelijke effecten zijn van eigen beleid/voorstellen op andere organisaties
- Informeert en adviseert de ambtelijke top op het juiste moment over ontwikkelingen die van invloed zijn op het beleid en de positie van de bewindspersoon
- Heeft oog voor kritische informatie en risico's en beziet mogelijkheden hiervan voor de organisatie.

Niveau III

- Herkent de situatie van de ander en schat goed in waarmee respect en vertrouwen wordt verkregen.
- Gaat bewust om met andere normen, waarden, gedragscodes van partijen binnen en buiten de organisatie en past het gedrag hierop aan
- Houdt zorgvuldig rekening met verhoudingen tussen partijen buiten de organisatie en benadert de juiste persoon of partij.
- Signaleert trends en ontwikkelingen; anticipeert op en onderkent de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op het huidige beleid en de eigen organisatie en ontplooit initiatieven

Niveau II

- Leeft zich goed in de andere partij, herkent behoeften en belangen van de ander en verandert indien nodig op effectieve wijze van manier om invloed uit te oefenen.
- Is zich bewust van eigen normen en waarden en weet deze te relativiseren.
- Schat belangen en posities van anderen juist in. Komt met voorstellen die inspelen op de belangen van de klant/gebruiker.
- Houdt rekening met onderlinge verhoudingen binnen de organisatie, maakt effectief gebruik van de informele organisatiestructuur
- Informeert zich over interne en externe ontwikkelingen die interessant zijn voor het werk en past deze kennis effectief toe binnen de organisatie

Niveau I

- Toont tact en begrip voor de andere partij
- Benadert de juiste persoon op het juiste moment
- Heeft een klantgerichte houding
- Kent de weg in de eigen organisatie/andere relevante organisatie

6. Samenwerking

Is in staat in een team een opdracht uit te voeren, is bereid kennis te delen, levert een bijdrage aan de harmonie in de afdeling en aan de optimale inzet van de leden ten behoeve van het groepsdoel, desnoods ten koste van eigen korte termijn belangen

Niveau IV

- Leert van en met anderen en stelt anderen in staat om van elkaar te leren en kennis te delen
- Activeert betrokkenen tot het leveren van een bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt rekening met de kwaliteiten van anderen
- Neemt van tijd tot tijd genoeg met een plaats op de achtergrond waardoor anderen op de voorgrond kunnen treden
- Zoekt actief naar mogelijkheden om een eilandcultuur binnen de organisatie te voorkomen

Niveau III

- Deelt kennis en leerervaringen met anderen en leert van en met anderen
- Zoekt actief naar samenwerking met anderen, stuurt gericht op gemeenschappelijke belangen en communiceert intensief om tot afspraken en resultaten te komen
- Zorgt ervoor dat het te behalen resultaat wordt ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Kent de sterke en zwakke punten van betrokkenen en bereikt op basis daarvan overeenstemming over hun bijdrage aan projecten

Niveau II

- Leert van ervaringen en kennis van anderen en maakt daarvan in eigen handelen gebruik
- Wisselt argumenten, informatie en ideeën uit over consequenties van acties en vraagt reacties
- Weet te geven en te krijgen, haalt en brengt actief kennis bij anderen
- Streeft gezamenlijke doelen na en koppelt tijdig terug
- Geeft ruimte aan de ander een mening te geven en doet zonnodig concessies
- Onderhoudt informele contacten met anderen binnen en/of buiten de eigen organisatie.

Niveau I

- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp op correcte wijze
- Draagt bij aan gezamenlijk resultaat door eigen doelen te realiseren en komt afspraken na
- Informeert anderen juist en volledig over eigen activiteiten, houdt zich op de hoogte van relevante activiteiten van de ander en van hetgeen er in de organisatie gaande is.
- Is positief over de prestaties van anderen

7. Motiveren/stimuleren

Niveau IV

- Vraagt medewerkers mee te denken en maakt afspraken over te leveren resultaten, gewenste ontwikkelingen en de randvoorwaarden waarbinnen deze geleverd kunnen worden en plaatsvinden
- Zorgt op organisatie- en afdelingsniveau voor uitdagende werkzaamheden en stelt hierbij de randvoorwaarden op
- Draagt op beeldende wijze een uitgesproken visie uit op de koers van de eigen organisatie en de implicaties van die koers

Niveau III

- Biedt optimale condities voor individuele medewerkers om goed te werken
- Inspireert anderen tot het navolgen van gezamenlijke doelen, het leveren van resultaat en het bijdragen aan het delen van kennis
- Vertaalt algemeen beleid van de organisatie adequaat naar beleid voor de eigen werkeenheid en draagt deze binnen de eigen werkeenheid uit

Niveau II

- Geeft binnen gestelde kaders en verantwoordelijkheden vertrouwen en ruimte aan de ander om zelfstandig te handelen, te experimenteren en fouten te maken
- Verdeelt taken en verantwoordelijkheden
- Viert (tussentijdse) resultaten met anderen

Niveau I

- Praat met anderen, luister, heeft aandacht voor mensen, toont begrip en is toegankelijk
- Prijst anderen voor hun werk en stimuleert ze
- Laat anderen voorbeeldgedrag zien en weet mensen door eigen commitment te enthousiasmeren

8. Klantgerichtheid

Herkent behoeften en belangen van de interne klant en houdt hiermee in het handelen rekening.

Niveau IV

- Vertaalt op juiste wijze complexe uitgesproken en onuitgesproken wensen van diverse klanten naar nieuw te ontwikkelen concepten, diensten of produkten en overlegt hierover met klanten;
- Verbetert de interne afstemming en samenwerking over de grenzen van de afdelingen heen om de klant beter te kunnen bedienen;
- Benut bestaande en nieuwe mogelijkheden om de klant optimaal te bedienen;
- Anticipeert op mogelijke klantwensen en maakt de klant daarvan bewust.

Niveau III

- Leeft zich actief in de algehele problematiek van de klant in;
- Herkent (on)uitgesproken wensen en klachten en ontwikkelt oplossingen;
- Monitort systematisch de klanttevredenheid en verbetert de kwaliteit van de dienstverlening aan specifieke klanten binnen het eigen werkveld;
- Vraagt door bij wensen van klanten en biedt passende alternatieven voor wensen aan.

Niveau II

- Verdiept zich in de concrete situatie van de klant, richt zich op verbetering, ontwikkelt een relatie met de klant en neemt effectieve acties om de tevredenheid van de klant te vergroten;
- Signaleert tijdig vraagstellingen en weet hierbij door te verwijzen;
- Verleent service, is pro actief, speelt flexibel in op wensen van de klant en toetst de klanttevredenheid;
- Signaleert en herkent uitgesproken klantwensen uit de directe omgeving en vertaalt deze correct naar activiteiten binnen de organisatie.

Niveau I

- Toont zich servicegericht en flexibel naar klanten, luistert aandachtig naar wensen van klanten en vraagt naar hun tevredenheid;
- Maakt duidelijke afspraken, geeft informatie en zorgt voor een goede voortzetting van de dienstverlening aan klanten;
- Formuleert de klantvraag helder en eenduidig;
- Is goed bereikbaar voor de klant, staat open voor klantvragen en reageert snel; behandelt klachten op de juiste wijze.

9. Doorzettingsvermogen

Blijft zich inspannen om beoogde doelstellingen te realiseren. Geeft niet op totdat deze zijn bereikt.

Niveau IV

- Behoudt het overzicht om de doelstelling te bereiken
- Bewandelt meerdere wegen om het doel te bereiken
- Spreekt zichzelf en anderen tijdig en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het behalen van doelen en achterhaalt de achterliggende oorzaak bij niet-nakomen hiervan

Niveau III

- Stelt weloverwogen doelen en prioriteiten voor zichzelf en voor anderen
- Legt relaties tussen werkzaamheden binnen de organisatie en stemt planning eigen werkzaamheden hier op af
- Improviseert succesvol bij onvoldoende of onduidelijke informatie en weet eigen gedrag effectief aan te passen
- Is vasthoudend en weet doelen te realiseren ondanks tegenslag of kritiek

Niveau II

- Houdt goed overzicht over de werkzaamheden van zichzelf en anderen en bewaakt nauwkeurig de voortgang
- Pakt nieuwe zaken snel op en past gedrag aan bij veranderende omstandigheden
- Is vasthoudend bij het realiseren van doelen, zorgt dat er resultaat wordt bereikt en spreekt eventueel anderen aan op het nakomen van afspraken

Niveau I

- Plant de eigen werkzaamheden goed, stemt planning af met anderen en werkt volgens opgestelde planning
- Werkt doelgericht naar een eindresultaat en maakt af wat af moet.

10. Ontwikkelen medewerkers

Initieert, stimuleert en begeleidt de ontwikkeling van medewerkers, zowel op individueel niveau als in groepsverband

Niveau IV

- Daagt medewerkers uit om ook andere taken te doen, helpt hen hun vaardigheden te optimaliseren en haalt het maximale uit anderen
- Wisselt tijdens coaching van stijl/gedrag om reacties bij de ander te krijgen of om een patroon te doorbreken of te versterken

Niveau III

- Geeft op basis van inzicht een duidelijk beeld van kwaliteiten en leerpunten van medewerkers
- Schetst duidelijk de richting voor ontwikkeling en ondersteunt bij het formuleren van ontwikkeldoelen, spreekt anderen positief kritisch aan op hun leerpunten en laat anderen van hun fouten leren
- Benut de huidige mogelijkheden van de medewerkers

Niveau II

- Geeft eerlijke en opbouwende terugkoppeling en vraagt door; zorgt dat anderen zich betrokken voelen en gaat na wat anderen beweegt
- Onderzoek samen met de medewerker op welke wijze deze zich verder kan ontwikkelen
- Brengt medewerkers in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn

Niveau I

- Geeft op heldere wijze inzicht in de uit te voeren taken en verantwoordelijkheden, randvoorwaarden en doelen
- Faciliteert de ontwikkeling van de medewerkers

11. Overtuigingskracht

Laat zien anderen voor een standpunt te kunnen winnen door op het juiste moment en met een passende stijl relevante argumenten in te brengen

Niveau IV

- Straalt op effectieve wijze gezag en overwicht uit en weet op basis daarvan anderen te winnen voor standpunten en ideeën.
- Overtuigt anderen van eigen standpunten en houdt relaties in stand ook al is er sprake van fundamentele verschillen van inzicht of zelfs conflictsituaties
- Realiseert betrokkenheid en draagvlak voor plannen, ideeën en besluiten

Niveau III

- Overtuigt anderen op inspirerende wijze van eigen standpunten en ideeën
- Leeft zich in de positie van anderen in en speelt daar effectief op in
- Treedt krachtig en vastberaden op bij tegenstellingen in verwachtingen en belangen

Niveau II

- Past per situatie de argumenten en stijl van handelen aan en hanteert een aansprekende stijl om anderen te winnen voor eigen ideeën
- Toont zich een serieuze gesprekspartner en heeft ook voor en heeft oog voor de relatie met de ander
- Brengt eigen mening en verwachtingen duidelijk en beargumenteerd aan anderen over

Niveau I

- Heeft een eigen mening en weet deze duidelijk uit te leggen aan collega's
- Onderbouwt de eigen mening met heldere, aansprekende argumenten
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen

12. Plannen en organiseren

Geeft prioriteiten aan in doelstellingen en/of activiteiten; geeft aan met welke mensen en middelen op welk moment e.e.a. gerealiseerd moet zijn; volgt tussentijds de voortgang in de taken en activiteiten van medewerkers en zichzelf; stuurt zo nodig bij.

Niveau IV

- Coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen en die en lange doorlooptijd of gevolgen voor de lange termijn hebben
- Heeft een goed overzicht over en ordent planning van anderen naar het belang ervan en ondersteunt anderen effectief bij het plannen van het werk
- Behoudt het overzicht om de doelstelling te bereiken

Niveau III

- Coördineert meerdere projecten en verschillende werkzaamheden die tegelijkertijd door verschillende mensen worden uitgevoerd;
- Stelt weloverwogen doelen en prioriteiten voor zichzelf en voor anderen
- Legt relaties tussen werkzaamheden binnen de organisatie en stemt planning van eigen werkzaamheden hier op af
- Is op elk moment en op elk niveau goed in staat om het overzicht van projecten te behouden en, indien nodig, om bij te sturen

Niveau II

- Stemt op verstandige wijze werkzaamheden af die verschillende mensen uitvoeren;
- Houdt goed overzicht over de werkzaamheden van zichzelf en anderen en bewaakt nauwkeurig de voortgang
- Brengt adequaat structuur aan in eigen en andermans werk

Niveau I

- Plant de eigen werkzaamheden goed, stemt de planning duidelijk af met anderen en werkt volgens opgestelde planning;
- Stelt prioriteiten, heeft overzicht over eigen werkzaamheden en toetst nauwkeurig de eigen voortgang
- Werkt ordelijk en systematisch volgens logische stappen en plannen die vooraf zijn opgesteld