Handelingskader Jaargesprekken

KENMERK
CvB 2015/1587745

TU/e
EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Handelingskader Jaargesprekken

De nieuwe vorm van jaargesprekken heeft primair als doel:

a. De verhoging van de kwaliteit van de (jaar)gesprekken tussen leidinggevende en werknemer.
b. Elektronisch vastleggen van het jaargesprek (afgeleid doel).

Kwaliteit jaargesprekken

De kwaliteit van het jaargesprek moet gezien worden als een goed gesprek met een vertrouwelijk karakter tussen leidinggevende en werknemer dat zich richt op de integratie van

- behaalde resultaten (performance) afgelopen jaar + afspraken resultaten komend jaar = *resultaatgericht*;
- wijze waarop resultaten zijn behaald (competenties) = *competentiegericht*;
- afspraken over ontwikkelingsdoelstellingen (loopbaanontwikkeling) = *ontwikkelingsgericht*.

Als uitgangspunt voor een goed gesprek gelden de omgangsnormen zoals vastgelegd in het Sociaal Statuut TU/e, 2.2. 'Code of Ethics'. Een goede dialoog vereist dat werknemer en leidinggevende allebei goed zijn voorbereid op het tweerichtingsgesprek, dat er overeenstemming is over de resultaten die behaald dienen te worden en dat er een open gesprek plaatsvindt over de realisatie ervan. In het instrument gaan we ervan uit dat werknemers zelf hun evaluatie van het afgelopen jaar voorbereiden. Dat werknemers zelf aangeven hoe het afgelopen jaar is gegaan: zijn de resultaten behaald, wat waren successen en wat teleurstellingen? En welke doelen wil de werknemer zich voor komend jaar stellen? Dit "evaluatieverslag" is input voor het jaargesprek. In het jaargesprek wordt het evaluatieverslag besproken, standpunten worden uitgewisseld en resultaten worden eventueel bijgesteld. In het gesprek gaat het niet alleen om output, maar ook om condities waaronder en wijze waarop de werkzaamheden worden verricht en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker invulling krijgt. Het instrument jaargesprekken ondersteunt werknemers en leidinggevenden bij het voeren van een goed jaargesprek.

Ondanks dat een goede dialoog, een goed gesprek tot stand komt door de bijdrage van twee partijen, is en blijft de leidinggevende primair verantwoordelijk voor het plannen en doen plaatsvinden van het jaargesprek, de totstandkoming van het verslag en het zorgdragen - in overleg met het management van de beheerseenheid - voor het realiseren van eventuele afspraken en/of acties die naar aanleiding van het jaargesprek zijn gemaakt. Hiervoor wordt een training gespreksvoering voor de leidinggevende aangeboden. Werknemers worden door HR geïnformeerd over doel, inhoud, vorm en procedure van het gesprek, de rol(len) die van hen verwacht worden e.d.

Elektronisch instrument

Door het jaargesprek niet meer op papier vast te leggen, maar elektronisch, is het eenvoudiger om aan te sluiten bij de bevindingen van het jaar ervoor. Daardoor is het beter mogelijk terug te komen op gemaakte afspraken, op ingezette ontwikkelingen en daarmee is de continuïteit van de gesprekken door de jaren heen beter te realiseren. Daarnaast verwachten we dat het efficiënter zal werken. Bij een elektronisch instrument dient de privacy uiteraard geborgd te worden gelet op het vertrouwelijke karakter van het jaargesprek. Documenten over werknemers zijn toegankelijk voor de medewerker zelf, de leidinggevende en de naast hogere leidinggevende. Het jaargesprek wordt vastgelegd. In het verslag staan het oordeel over de behaalde resultaten en over de wijze waarop de resultaten tot stand zijn gekomen, afspraken over nieuwe resultaten en loopbaanafspraken. De werknemer ondertekent het formulier voor 'gezien'. Het verslag wordt gearchiveerd in het personeelsdossier.

Daarnaast wordt het mogelijk managementinformatie te genereren. Deze informatie kan gebruikt worden voor een analyse van het huidige HRM beleid.

Frequentie van het Jaargesprek

De leidinggevende voert tenminste eenmaal per jaar een jaargesprek met de werknemer. Een gesprek kan ook plaatsvinden als de medewerker of de leidinggevende dat noodzakelijk acht. De periode tussen twee jaargesprekken bedraagt in ieder geval zes maanden.

Jaargesprekformulier
Het formulier is opgebouwd uit vijf blokken. Deze vijf blokken worden hieronder toegelicht:

Blok I Gegevens werknemer

Naam werknemer, faculteit/dienst, groep/afdeling, UFO-profiel, datum in dienst, omvang werktijd, salarisschaal, wel/geen nevenwerkzaamheden, naam leidinggevende, datum gesprek, andere aanwezigen. Indien relevant: nevenprofiel, BKO-certificaat wel/niet behaald, Engels voor masteropleiding wel/niet behaald.

Blok II Resultaatafspraken

In dit blok komen de resultaatafspraken te staan van het afgelopen jaar. Deze worden gerangschikt naar de kerntaken van de functie. Per kerntaak worden meetbare resultaatafspraken gemaakt en geëvalueerd. Op de behaalde resultaten op elk van de relevante categorieën geeft de leidinggevende een oordeel, wat leidt tot een jaarlijks totaaloordeel over de behaalde resultaten. In dit blok is een hulpscherm opgenomen met uitleg over hoe resultaten zo SMART-mogelijk gemaakt kunnen worden.

Het oordeel van de resultaatafspraken kent vijf niveaus (met toelichting op betekenis):

Onvoldoende	=	Ruim onder de verwachting (het resultaat voldoet niet aan de verwachting)
Bijna voldoende	=	Onder de verwachting (het resultaat voldoet op een aantal onderdelen niet aan de verwachting en voldoet op de overige onderdelen aan de verwachting)
Goed	=	Voldoet aan de verwachting (het resultaat voldoet aan de verwachting)
Zeer goed	=	Boven verwachting (het resultaat overstijgt op een aantal onderdelen de verwachting en voldoet op de overige onderdelen aan de verwachting)
Excellent	=	Ruim boven verwachting (het resultaat overstijgt de verwachting ruimschoots)

De evaluatie van de resultaatafspraken wordt door de werknemer voorbereid in het evaluatieverslag. In het evaluatieverslag beschrijft de werknemer voor elk van de kernactiviteiten de resultaten die hij/zij heeft bereikt, kwalitatief en kwantitatief (kort verslag van werkzaamheden). Vervolgens doet de werknemer een voorzet voor de resultaten die hij/zij het komend jaar wil bereiken.

Het evaluatieverslag is via een bevestiging door de leidinggevende in de verslaglegging van het jaargesprek op te nemen en zo nodig te wijzigen of aan te vullen. Dat maakt de verslaglegging van het jaargesprek eenvoudiger. Na de evaluatie worden afspraken gemaakt over de te behalen resultaten voor volgend jaar. Deze worden ook in het verslag opgenomen.

Blok III De wijze waarop het resultaat tot stand is gekomen (competenties)

Competenties zijn de kennis, de vaardigheden en de houding die je nodig hebt om je werk goed te kunnen doen. Het zegt iets over hoe de resultaten tot stand komen. De competenties zijn vooral bedoeld om een dialoog over persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Daarom is het belangrijk dat afspraken worden gemaakt over de ontwikkeling van competenties. Hierbij kan gedacht worden aan opleiding/training, specifieke begeleiding van een deskundige en/of ervaring opdoen bij een andere organisatie om een bepaalde vaardigheid eigen te maken of kennis op te doen etc. In dit blok is een hulpscherm opgenomen met uitleg over competenties (competentie-instrument Nederlandse Universiteiten) en hoe resultaten zo SMART-mogelijk gemaakt kunnen worden. Er zijn drie soorten competenties:

1. Organisatie gebonden competenties: de faculteit, dienst of de TU/e vindt bepaald gedrag belangrijk en wil daar meer aandacht aan schenken. Een voorbeeld is het stimuleren van samenwerking tussen werknemers, tussen onderzoeksgroepen/afdelingen en/of tussen faculteiten/diensten. De competentie “samenwerking” kan dan in het jaargesprek terugkomen: hoe geeft iemand vorm aan samenwerking, wat is positief, wat niet. Wat kan verbeterd worden? Als organisatie gebonden competenties in het jaargesprek meegenomen gaan worden, stelt het Faculteitsbestuur of Directeur Dienst, voorafgaand aan de jaarlijkse ronde van gesprekken, deze competenties vast.
2. Functie gebonden competenties: per UFO-functie zijn de meest essentiële competenties geformuleerd. Indien een werknemer zich verder wil ontwikkelen kan bekeken worden welke van de noodzakelijke competenties verder ontwikkeld kunnen worden. Deze UFO-competenties worden "automatisch" geladen.
3. Individuele competenties: competenties die voor de specifieke werknemer aandacht behoeven. Indien uit de evaluatie van de resultaten blijkt dat een werknemer bepaalde sterke kwaliteiten effectiever kan inzetten en/of bepaalde vaardigheden meer zou moeten ontwikkelen, kan het competentie-instrument hierin ondersteunend zijn. Aan de hand van het instrument benoemen werknemer en leidinggevende de te ontwikkelen competentie en maken hierover afspraken. Het jaar erna worden deze afspraken geëvalueerd. Het initiatief hiervoor kan zowel door werknemers als leidinggevende worden geïnitieerd.

De leidinggevende oordeelt hoe de werknemer functioneert op de genoemde competenties. Vervolgens worden afspraken gemaakt hoe de werknemer, indien nodig, kan werken aan verbetering van competenties. Door het verbeteren van die competenties wordt de werknemer beter in zijn werk, of ontwikkelt zich voor een volgende functie. Afspraken over ontwikkelingen op genoemde competenties of op nieuwe competenties worden opgenomen. Belangrijk is dat ook wordt aangegeven *op welke wijze* de werknemer gaat werken aan het verbeteren van de competenties.

Blok IV Loopbaan en ontwikkeling

Tot slot spreken leidinggevende en werknemer over persoonlijke ambities en wat de werknemer kan doen om die te realiseren: Wat wil de werknemer bereiken over 3-5 jaar? Hoe kan de werknemer zijn/haar sterke kanten gebruiken? En aan de zwakke kanten werken? Wat is er mogelijk binnen de organisatie en wat niet? Heeft de werknemer kansen op de gewenste functie?

De werknemer is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling. De leidinggevende heeft een adviserende, begeleidende en soms randvoorwaarden scheppende rol. De leidinggevende heeft ook de rol eerlijk en duidelijk te zijn over mogelijkheden/kansen, maar ook over de onmogelijkheden. Dat maakt dat de werknemer zich richt op haalbare ambities.

Ook over de ambities en hoe deze te realiseren worden afspraken gemaakt en opgenomen in het laatste blok. Uiteindelijk beslist het faculteitsbestuur of dienstleiding over definitieve loopbaanafspraken.

Blok V Welbevinden

Bij dit onderwerp wordt het welbevinden van de werknemer besproken. In dit blok kunnen onder meer fysieke en mentale gezondheidsaspecten worden besproken. Tevens wordt aandacht gegeven aan de samenwerking met de leidinggevende. Zowel werknemer als leidinggevende geeft aan of betrokkenen positief zijn over de onderlinge samenwerking, of de werknemer zich gesteund voelt in het functioneren en over de wijze waarop de werknemer in de onderzoeksgroep of de afdeling participeert.

In dit blok wordt geen oordeel uitgesproken, maar er kunnen eventueel wel afspraken gemaakt worden. Deze worden vastgelegd op het formulier en het jaar erna worden deze afspraken geëvalueerd.

Blok VI Overige zaken

Bij dit blok kan de werknemer zijn opmerkingen maken bij het ingevulde formulier. Tevens kunnen hier nog andere onderwerpen worden ingevuld. Een aantal suggesties (niet limitatief) zijn opgenomen in de (toelichting van) het formulier.

Ondertekening

De werknemer tekent het formulier voor gezien.

De direct leidinggevende tekent het formulier voor akkoord.

Hiermee is het formulier vastgesteld.

(Indien de medewerker niet akkoord is met het ingevulde formulier kan hij zijn opmerkingen maken op het formulier bij blok VI Overige zaken).

Formulier buitenlandse werknemer

Het jaargesprek kent drie soorten formulieren
- Nederlandstalig formulier OBP
- Nederlandstalig formulier WP
- Engelstalig formulier WP

Opzet, inhoud en vorm van de formulieren verschilt niet van elkaar. Gelet op de internationalisering is primair de noodzaak gevoeld voor Engelstalig formulier daar Engels als voertaal evidenter is dan bij OBP waar Nederlands nog steeds gangbaar is. De hulpschermen bij de verschillende onderdelen zijn ook vertaald.

Autorisatie

De formeel aangewezen leidinggevende is voor de werknemer de primaire vertegenwoordiger van de werkgever. De leidinggevende van een werknemer voert o.m. jaargesprekken, accordeert relevante keuzes uit het keuzemodel arbeidsvoorwaarden, krijgt toegang tot het personeelsdossier (indien nodig), etc. Deze persoon is in TU/e InSite geregistreerd als leidinggevende. Omdat het in de praktijk bij promovendi en postdocs regelmatig voorkomt dat de begeleidende universitair (hoofd)docent het jaargesprek voert, is bij het digitaal instrument voor de jaargesprekken de mogelijkheid ingebouwd dat de formeel leidinggevende de verantwoordelijkheid *per individuele werknemer* kan door mandateren aan een collega. Dit verloopt via management selfservice.

Doelgroep van werknemers en het jaargesprek

Het jaargesprek geldt voor iedere werknemer van de TU/e waarbij in principe dezelfde inhoud en vorm voor iedereen gelijk is. Ook het te gebruiken digitale formulier is voor iedereen identiek. Alleen t.a.v. het gebruik kunnen nuances verschillen.

In de vorige paragraaf hebben we kunnen zien dat het gesprek verdeeld is in een aantal blokken:
- De persoonsgegevens;
- De behaalde resultaten van de vorige periode;
- De afspraken voor de komende periode;
- Loopbaan en ontwikkeling;
- Welbevinden.

Voor de meeste werknemer geldt dat ze een dienstverband voor onbepaalde tijd hebben, of dat zij al lang bij de TU/e werkzaam zijn. Voor hen geldt dat bovengenoemde onderwerpen in feite allemaal even relevant zijn en daar dus ook gelijkwaardige aandacht aan besteed moet worden. Voor andere categorieën personeel kan het daarentegen betekenen dat sommige onderwerpen van het jaargesprek meer de nadruk krijgen dan andere onderdelen.

Voor promovendi en PDEng is het opleidings- en begeleidingsplan de input voor de beoordeling en begeleiding. In het jaargesprek ligt dan de focus op:
- Zijn afspraken in het plan nagekomen; anders aanvullende afspraken maken.
- Toekomstperspectief krijgt meer nadruk in het 3e jaar.
- Ervaring met begeleiding, collegialiteit, etc.

Voor WP personeel algemeen geldt dat het gemakkelijker wordt ervaren outputgerichte resultaten te formuleren zoals aantal publicaties, ontwerpen e.d. Voor OBP lijkt dat iets minder eenvoudig en bestaat de neiging meer in gedragstermen en/of competenties te formuleren (zelfstandigheid, inzet e.d.). Bij de *training* van leidinggevenden en de informatie aan werknemer zullen handvatten aangereikt worden voor de voorbereiding van een goed gesprek.

Bewaren van jaargesprekformulier

Alle verslagen van jaargesprekken en eventuele vervolggesprekken plus alle bijbehorende relevante bijlagen worden bewaard in het personeelsdossier.

Tenslotte

In verband met de inwerkingtreding van het Handelingskader jaargesprekken TU/e 2015 is het Handelingskader functioneringsgesprekken en beoordelingen ingekort, zodanig dat alleen de zaken met betrekking tot de beoordeling resteren. Deze nieuwe vorm is opnieuw vastgesteld onder de naam: Handelingskader beoordelingen TU/e 2015.

De datum van ingang van het Handelingskader jaargesprekken TU/e 2015 en het Handelingskader beoordelingen TU/e 2015 hebben dezelfde ingangsdatum, zijnde 25 november 2015.
In zesvoud opgemaakt te Eindhoven d.d. 25 november 2015 en geactualiseerd per 1 november 2021.

Namens het College van Bestuur TU/e,
Mw. drs. N.H.M.G.A. van der Wolk

Werknemersorganisaties TU/e
CNV Connectief
Mw. M.J.P.J. van der Valk-Kuijpers

FNV Overheid
G.W. Verhoogt

AC/FBZ-HOP
Mw. K. Jacobs-Smedinga

CMHF/VAWO
Mw. drs. A.R.L.A. Dijkhuis