

Personeelsgesprekken

Drechtsteden/Zuid –Holland Zuid

Aldus vastgesteld door:

Het Drechtstedenbestuur, d.d. 13 februari 2014

Het college van burgemeester en wethouders van Alblasterdam, d.d. 1 januari 2014

Het college van burgemeester en wethouders van Dordrecht, d.d. 24 juni 2014

Het college van burgemeester en wethouders van Hendrik-Ido-Ambacht,

d.d. 20 februari 2014

Het college van burgemeester en wethouders van Papendrecht, d.d.

Het college van burgemeester en wethouders van Sliedrecht, d.d. 21 januari 2014

Het college van burgemeester en wethouders van Zwijndrecht, d.d. 4 februari 2014

Het dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regeling Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid, d.d.

16 januari 2014 met als ingangsdatum 1 januari 2014

Het dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regeling Publieke Gezondheid & Jeugd Zuid-Holland Zuid, d.d.

Inhoudsopgave:

1. Uitgangspunten:.....	3
2. Methodiek:.....	3
3. Praktisch:	4
4. Formeel kader:.....	4
Reglement beoordeling - personeelsgesprekken Drechtsteden.....	4
5. Naslagwerk:.....	8
6. Archiveren:	8
Bijlage 1: Organisatiedoelen vertalen naar individuele werkresultaten:.....	9
Bijlage 2: Persoonlijk ontwikkelplan (POP):.....	11
Bijlage 3: Beoordeling:.....	14
Bijlage 4: Overige gespreksonderwerpen:.....	15
Bijlage 5: Loopbaangesprek.....	15
Bijlage 6: Formulier personeelsgesprek	17

1. Uitgangspunten:

De centrale doelstelling van het sociaal beleid van de Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid werkgevers is het optimaliseren van de match tussen benodigde kwaliteiten enerzijds en capaciteiten en behoeften van de medewerkers anderzijds. Hiervoor is de werkgever samen met de medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk. Daarom zijn leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek over wederzijdse ambities. Reflectie op eigen functioneren en persoonlijke verantwoordelijkheid zijn in dit kader sleutelbegrippen.

Voor de leidinggevenden is een cruciale rol weggelegd in de zin van coachen en faciliteren. Om resultaten en gedrag op een effectieve manier ter sprake te brengen en hier vervolgens gericht aan te werken, is het van belang dat je als leidinggevende en als medewerker hetzelfde beeld hebt van wat goed gaat en wat beter kan. Centraal staat het vaststellen van concrete, waar mogelijk meetbare, resultaten.

Om dat te faciliteren is deze regeling personeelsgesprekken in het leven geroepen. Hierin komt vooral de inhoudelijke kant van de gesprekken aan de orde; van de leidinggevende wordt verwacht over de nodige gespreksvaardigheden te beschikken.

Er moet aandacht zijn voor drie hoofdthema's:

- Het terugkijken naar het functioneren in het verleden, eventueel in de vorm van een beoordeling;
- Het maken van afspraken voor de toekomst;
- De ontwikkeling van de medewerkers.

De regeling biedt de mogelijkheid om eigen invulling te geven aan de gesprekscyclus. Denk aan het soort gesprek en de intensiteit, afhankelijk van de actuele en lokale situatie. Het uitgangspunt is dat de leidinggevende gepland en gestructureerd in gesprek is met de medewerker, minimaal één keer per jaar. De invulling wordt gekozen naar behoefte, naast jaarlijks vereiste agendering van de onderwerpen, arbeidsomstandigheden, strategische personeelsplanning (algemene dienst) ziekteverzuim, integriteit en levensfasebewuste coaching.

Door het houden van personeelsgesprekken stimuleren we betrokkenheid en persoonlijke

verantwoordelijkheid bij medewerkers. De medewerker krijgt inzicht in het eigen functioneren, de plaats in de organisatie en de mogelijkheid om verder (of anders) te ontwikkelen, waarbij ook de mogelijkheden binnen de netwerkorganisatie Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid worden betrokken.

Deze regeling biedt het formele kader in de vorm van een reglement beoordeling – personeelsgesprekken Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid, zie paragraaf 4. Hiernaast biedt deze regeling vooral hulpmiddelen om een goede invulling te geven aan de gesprekken. De invulling wordt bepaald door de behoefte zoals die zich voordoet op enig moment, in de eigen organisatie dan wel binnen het netwerk met de eigen medewerker.

2. Methodiek

Personeelsgesprekken vormen het middel om:

- A. organisatiedoelen te vertalen naar individuele werkresultaten;
- B. ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en te faciliteren;
- C. het functioneren van medewerkers te kunnen beoordelen;
- D. onderwerpen verplicht te bespreken, voortvloeiend uit regelgeving en Sociaal beleidskader.

Een personeelsgesprek kan dus om verschillende redenen gevoerd worden. Afhankelijk van de concrete situatie van de medewerker, de functie of taken die worden uitgeoefend, de taakstelling van de afdeling en de gewenste ontwikkeling van competenties (indien gebruikt) kunnen verschillende onderwerpen aan de orde komen. De verplichte onderwerpen dienen minimaal eens per jaar te worden besproken. De andere gespreksonderwerpen worden geagendeerd naar behoefte. Uiteraard verdient het aanbeveling om jaarlijks te spreken over persoonlijke doelen in een individueel jaarplan of projectopdracht, afgeleid van afdelingsdoelstellingen. Indien daar aanleiding voor is kan vaker dan eens per jaar een personeelsgesprek worden gevoerd.

3. Praktisch

Hoe voeren we het personeelsgesprek?

- Vertrouwen en verantwoordelijkheid staan centraal. Het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van leidinggevende en medewerker om jaarlijks een goed gesprek te voeren. Een medewerker kan dus ook het initiatief nemen om het gesprek in te plannen en om gespreksonderwerpen in te brengen. Tegelijkertijd kan er maar één persoon eindverantwoordelijk zijn en dat is de leidinggevende.
- Het praten over functioneren, ontwikkeling en resultaten vindt niet alleen plaats in het personeelsgesprek. Ook tussendoor gaan leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek over de voortgang op resultaat- en ontwikkelafspraken. Alleen dan kan tijdig worden bijgestuurd in het functioneren van de medewerker of kan b.v. blijken dat doelen moeten worden bijgesteld.
- Naast de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende, verzamelt de medewerker ook op andere momenten feedback op zijn functioneren van collega's of opdrachtgevers.
- Leidinggevende en medewerker kunnen er voor kiezen om het personeelsgesprek op te splitsen in meerdere gesprekken. Zo kan het gesprek over ontwikkeling apart gehouden worden naast gesprekken over functioneren en resultaatafspraken.
- Er zijn formele regels van toepassing op het houden van personeelsgesprekken, in het bijzonder beoordelingsgesprekken, om zorgvuldigheid te waarborgen. Als er sprake is van rechtspositionele verankering (CAR/UWO), dan wordt dit aangegeven in het Reglement beoordeling – personeelsgesprekken Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid (Formeel kader 4).

4. Formeel kader

Reglement beoordeling - personeelsgesprekken Drechtsteden /Zuid-Holland Zuid

Artikel 1.

Begripsomschrijvingen

Voor de toepassing van deze regeling wordt verstaan onder:

<i>Medewerker</i>	de ambtenaar in de zin van de collectieve arbeidsvoorwaardenregeling/uitwerkingsovereenkomst (CAR/UWO)
<i>Leidinggevende</i>	degene onder wiens verantwoordelijkheid de medewerker zijn werkzaamheden verricht
<i>Personeelsgesprek</i>	een gepland gesprek tussen leidinggevende en medewerker, zoals bedoeld en omschreven in de Regeling personeelsgesprekken Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid. Dit gesprek wordt jaarlijks gevoerd en kan verschillende doelen of vormen hebben
<i>Individueel jaarplan</i>	beschrijving van resultaatafspraken voor een medewerker in een bepaald kalenderjaar, vastgesteld door de leidinggevende
<i>Voortgangsgesprek</i>	bespreking van voortgang van realiseren van doelen door de medewerker en van facilitering en coaching door de leidinggevende
<i>Evaluatiegesprek:</i>	bespreking van de resultaten van het functioneren in de afgelopen periode
<i>Beoordeling</i>	het oordeel dat de leidinggevende opstelt over het functioneren van de medewerker met betrekking tot de vastgestelde

	beoordelingsperiode en dat in een beoordelingsgesprek wordt toegelicht
<i>Persoonlijk ontwikkelplan (POP)</i>	de afspraken tussen leidinggevende en medewerker over de loopbaanontwikkeling en de vereiste kennis en vaardigheden van de medewerker, alsmede in dat kader te volgen opleiding of activiteiten, zoals bedoeld in hoofdstuk 17 van de CAR/UWO
<i>Loopbaangesprek</i>	De medewerker heeft na elke periode van vijf jaar recht op een loopbaanadvies, zoals bedoeld in hoofdstuk 17 van de CAR/UWO
<i>Eerste beoordelaar</i>	de leidinggevende van de medewerker
<i>Tweede beoordelaar</i>	de direct leidinggevende van de eerste beoordelaar
<i>Informant</i>	een persoon, die een functionele werkrelatie met de medewerker heeft en waardevolle informatie kan verstrekken over het functioneren van de ambtenaar
<i>Bevoegd gezag</i>	degene, die op grond van de mandaatregeling is belast met het vaststellen van de beoordeling van de medewerker
<i>Beoordelingsperiode</i>	de periode waarover een beoordeling plaatsvindt
<i>Beoordelingsformulier</i>	het formulier waarop de beoordeling schriftelijk wordt vastgelegd
<i>Naast hogere leidinggevende</i>	de direct leidinggevende van de leidinggevende

Artikel 2.

Personeelsgesprek

1. Elke medewerker heeft jaarlijks recht op minimaal één personeelsgesprek, zoals omschreven in de Regeling personeelsgesprekken Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid.
2. In onderling overleg stellen de leidinggevende en de medewerker minimaal twee weken vooraf een datum vast voor een personeelsgesprek.
3. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het jaarlijks houden van minimaal één

personeelsgesprek.

Artikel 3.

Persoonlijk ontwikkelingsplan (kortweg POP)

1. De medewerker heeft, overeenkomstig het bepaalde in de CAR/UWO, tenminste één keer in de drie jaar recht op een persoonlijk ontwikkelingsplan.
2. Wanneer een medewerker en de leidinggevende geen behoefte hebben aan het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan voor de medewerker, zal dit schriftelijk worden vastgelegd in het verslag van het personeelsgesprek.
3. Leidinggevende en medewerker leggen de gemaakte afspraken omtrent ontwikkelingsactiviteiten, faciliteiten en voorwaarden schriftelijk vast en ondertekenen beiden. De medewerker ontvangt daarvan een afschrift.

Artikel 4.

Loopbaangesprek

1. De medewerker heeft overeenkomstig het bepaalde in de CAR/UWO, tenminste één keer in de vijf jaar recht op een loopbaanadvies.
2. Het loopbaanadvies wordt opgesteld nadat de medewerker de behoefte hieraan heeft besproken met de leidinggevende.

Artikel 5.

Beoordeling

1. Het functioneren van de medewerker wordt vastgesteld in het evaluatiegesprek (of vaker). Indien de bevindingen in de gesprekscyclus personeelsgesprekken hiertoe aanleiding geven en/of er rechtspositionele besluiten genomen moeten worden, dan wordt een beoordeling opgemaakt.
2. De duur van de beoordelingsperiode is in principe één jaar.
3. De eerste beoordelaar kan in overleg met de medewerker de beoordelingsperiode op een andere termijn stellen dan één jaar. Die termijn is nooit korter dan zes maanden en nooit langer dan anderhalf jaar.
4. De beoordeling vindt plaats op basis van het functioneren in relatie tot de functievereisten en de van toepassing zijnde competenties, naast de resultaten van afgesproken doelen.

Artikel 6.

Beoordelingsgesprek

1. In onderling overleg stellen de leidinggevende en de medewerker minimaal twee weken vooraf een datum vast voor een beoordelingsgesprek.
2. Als uitgangspunt voor het beoordelingsgesprek gelden de bevindingen in de

personeelsgesprekken.

1. De leidinggevende zorgt dat de beoordeelde medewerker minimaal 1 week voorafgaand aan het gesprek in het bezit wordt gesteld van de bevindingen uit personeelsgesprek(ken), op schrift.

2. Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd tussen de leidinggevende als eerste beoordelaar en de medewerker. Indien één van hen dit wenst, kan de tweede beoordelaar en/of een personeelsadviseur bij een gesprek aanwezig zijn.
3. De leidinggevende licht in het gesprek zijn bevindingen uit het evaluatiegesprek of voorlopige beoordeling toe.
4. De medewerker krijgt in het beoordelingsgesprek de gelegenheid om zijn visie op het functioneren tijdens de beoordelingsperiode kenbaar te maken.
5. Indien de medewerker van mening is dat een informant, die nog niet is ingeschakeld door de eerste beoordelaar, essentiële informatie kan geven over zijn functioneren, kan hij dat in het beoordelingsgesprek aangeven. De eerste beoordelaar zal dan alsnog informatie inwinnen bij deze informant. Deze informatie zal worden meegewogen bij het opstellen van de definitieve beoordeling.
6. De medewerker heeft de mogelijkheid om opmerkingen bij de beoordeling als kanttekening te laten opnemen op het personeelsgesprekformulier. In het beoordelingsgesprek dient dit te worden vermeld.

Artikel 7.

Definitieve beoordeling

1. Na het beoordelingsgesprek stelt de leidinggevende een definitieve beoordeling op.
2. Indien de medewerker dit in het beoordelingsgesprek heeft aangegeven, kan hij op het beoordelingsformulier zijn kanttekeningen plaatsen.
3. De medewerker tekent het beoordelingsformulier voor gezien en zijn eventuele kanttekeningen voor akkoord.
4. Het bevoegd gezag stelt de beoordeling vast.
5. Indien het bevoegd gezag van mening is dat de beoordeling niet overeenkomstig deze regeling tot stand is gekomen of aan de juistheid van de beoordeling twijfelt, bespreekt hij dit met de eerste beoordelaar en de medewerker. Het bevoegd gezag kan suggesties tot wijziging van de beoordeling doen en in uitzonderingsgevallen en goed gemotiveerd de beoordeling gewijzigd vaststellen.
6. De medewerker ontvangt een afschrift van het definitieve beoordelingsformulier.

Artikel 8.

Tweede beoordelaar

1. Bij verschil van mening tussen medewerker en de leidinggevende over de beoordeling kan de medewerker verzoeken om een heroverweging van de beoordeling door de tweede beoordelaar.
2. De tweede beoordelaar onderzoekt of de beoordeling overeenkomstig deze regeling tot stand is gekomen en de juistheid van de beoordeling.
3. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan besloten worden opnieuw een gesprek te laten plaatsvinden als bedoeld in artikel 6, in aanwezigheid van de tweede beoordelaar.
4. Ook kan op basis van de uitkomsten van dit onderzoek besloten worden de beoordeling alsnog ongewijzigd te laten vaststellen door het bevoegd gezag. De beoordeelde medewerker wordt van de motivatie van deze keuze op de hoogte gesteld.
5. Indien de tweede beoordelaar ook het tot vaststellen van de beoordeling bevoegde gezag is, wordt de beoordeling door de gemeentesecretaris/de secretaris van de GR vastgesteld. Als de tweede beoordelaar de gemeentesecretaris/de secretaris van de GR zelf is, wordt de beoordeling vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders/het dagelijks bestuur van de GR.

Artikel 9.

Vervolgacties

1. De leidinggevende draagt zorg voor de toezending van het beoordelingsformulier aan de afdeling van het Service Centrum Drechtsteden.
2. Indien op grond van de personeelsbeoordeling een rechtspositioneel besluit wordt genomen ten aanzien van de medewerker, geeft de leidinggevende hiertoe opdracht aan de afdeling personeelsbeheer van het Service Centrum Drechtsteden.

Overige bepalingen

Artikel 10.

Hardheidsclausule

In die gevallen waarin deze regeling niet of niet in redelijkheid voorziet, beslist het bevoegd gezag.

Artikel 11.

Citeertitel

Deze regeling kan worden aangehaald als "Reglement personeelsgesprekken – beoordeling Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid".

Artikel 12.

Inwerkingtreding

1. Deze regeling treedt in werking met ingang van 1 februari 2014.

2. Met ingang van deze datum vervallen de gemeentelijke regelingen en de regeling GR Drechtsteden die op dat moment van toepassing waren.
5. Naslagwerk:

In de bijlagen hierna worden de verschillende te onderscheiden gesprekken beschreven, tevens is er een voorbeeld formulier bijgevoegd dat voor verschillende soorten gesprekken kan worden gebruikt. Deze informatie is niet bindend, maar kan naar behoefte worden gebruikt.

Bijlage 1: Het vertalen van organisatie-doelen naar individuele werkresultaten. Hierbij gaat het om het maken en evalueren van resultaatgerichte werkafspraken.

Bijlage 2: Het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP). Het vastleggen van praktische ontwikkelafspraken: wat, wanneer, hoe, faciliteiten e.d.

Bijlage 3: Het beoordelingsgesprek. In dit gesprek wordt gesproken over het functioneren van de medewerker, de behaalde resultaten of voortgang van projecten.

Bijlage 4: Toelichting op de jaarlijkse gespreksonderwerpen die structureel aan bod dienen te komen ter ondersteuning van verzuimbegeleiding, arbeidsomstandigheden, levensfasebewuste coaching en integriteit. Denk aan "goed werkgeverschap".

Bijlage 5: Het houden van een loopbaangesprek om te bepalen of ontwikkeling omgezet kan worden in een volgende stap in de loopbaan.

Bijlage 6: Voorbeeldformulier personeelsgesprekken (verschillende gesprekken mogelijk).

6. Archiveren:

Gespreksverslagen van de personeelsgesprekken worden door de leidinggevende naar het Service Centrum Drechtsteden gestuurd ter archivering in het personeeldossier.

Voor verslagen van beoordelingsgesprekken geldt op grond van de status als basis voor rechtspositionele-/financiële besluiten een bewaartermijn van minimaal 10 jaar na beëindiging van het dienstverband. Voor de verslagen van evaluatiegesprekken (zie bijlage 1) en verslagen van POP-gesprekken (zie bijlage 2) geldt een bewaartermijn van 7 jaar. Voor de andere personeelsgesprekken zoals individuele jaarplannen, voortgangsgesprekken, en loopbaangesprekken geldt een bewaartermijn van minimaal 3 jaar.

Van deze bewaartermijnen kan worden afgeweken. In het geval van ontwikkeltrajecten, disfunctioneringstrajecten of langdurige of herhaaldelijke arbeidsongeschiktheid door ziekte kan deze termijn worden verlengd.

Bijlage 1: Organiseerdoelen vertalen naar individuele werkresultaten:

Vanuit het afdelingsplan inventariseren de leidinggevende/opdrachtgever en de medewerker samen specifieke doelen die moeten worden gerealiseerd. In deze regeling wordt een methodiek beschreven welke daarvoor kan worden gebruikt. Hierbij wordt een jaarcyclus doorlopen volgens het principe plan-do-check-act. De te behalen resultaten worden volgens het SMART-principe geformuleerd. Het doel is om tot resultaatgerichte inzet te komen.

1. De personeelsgesprekken vormen het middel om organisatie-doelen te vertalen naar individuele werkresultaten. Dit geldt zowel voor de eigen/reguliere werkzaamheden als voor projectmatige werkzaamheden.

De volgende stappen worden hierin onderscheiden:

Individueel (jaar)plan:

1. Vanuit de beleidscyclus meerjarenplan, begroting, bedrijfsplan en afdelingsplan (of projectopdracht) inventariseren de leidinggevende (of opdrachtgever van het project) en de medewerker samen een aantal specifieke doelen die het komende jaar moeten worden uitgevoerd. Het gaat daarbij om de vraag "wat" er moet gebeuren;

1. De medewerker werkt de geïnventariseerde aandachtspunten in het functioneren en de doelen "SMART" uit in een werkplan en voorziet dit van te doorlopen stappen en een tijdspad waarbinnen het plan moet zijn uitgevoerd. Er worden maximaal 4 doelen afgesproken;
2. Bij de uitwerking van de taken en doelen houdt de medewerker tevens rekening met de gedragscomponenten (competenties indien gebruikt) die bij de uitvoering belangrijk zijn. Daarbij gaat het om de vraag "hoe" het moet gebeuren. Indien nodig kunnen afspraken worden gemaakt over het ontwikkelen van gedrag/competenties in een persoonlijk ontwikkelplan;
3. De leidinggevende en de medewerker bespreken samen het uitgewerkte plan en passen het zodoende aan, waarna het wordt vastgesteld door de leidinggevende. Dit is het individuele (jaar)plan. In de regel worden de afspraken in de periode van een jaar gepland.

Wanneer de medewerker en de leidinggevende het niet eens kunnen worden over de resultaatafspraken, beslist de leidinggevende welke resultaten de medewerker dat jaar moet realiseren en motiveert dit.

Voortgang:

1. Het is zinvol om de uitvoering van het werkplan tussentijds te evalueren in een voortgangsgesprek halverwege het jaar. Hierbij komt de facilitering, de geboden en gewenste coaching door de leidinggevende aan de orde. Het kan gewenst zijn het functioneren van de medewerker bij te sturen of de doelen bij te stellen. Het aantal gesprekken kan gevarieerd worden, al naar gelang de behoefte van leidinggevende en/of medewerker. Ook kan er gedurende het jaar aandacht zijn voor de voortgang van het realiseren van doelen (meestal in relatie tot de afdelingsdoelen) tijdens het werkoverleg.

Evaluatiegesprek:

1. Aan het einde van het jaar (of andere afgesproken periode) stellen leidinggevende en medewerker vast in hoeverre het individuele jaarplan is gerealiseerd. Wanneer de resultaten niet zijn behaald, dan wordt onderzocht wat hiervan de oorzaak is. Er wordt een plan gemaakt om de resultaten het volgende jaar te verbeteren;
2. De in het evaluatiegesprek geïnventariseerde aandachtspunten vormen mede de input voor afspraken voor het nieuwe planningsjaar. Niet gerealiseerde doelstellingen kunnen doorschuiven naar het volgende jaar.

Steeds herhaalt de cyclus zich. Schematisch weergegeven bestaat de hiervoor beschreven methodiek van personeelsgesprekken uit onderstaande onderdelen:

2. Vastlegging: de inhoud van het individueel jaarplan, de voortgangsgesprekken en van het evaluatiegesprek wordt steeds schriftelijk vastgelegd (formulier beschikbaar: bijlage 6) en getekend door de leidinggevende en de medewerker. Leidinggevende en medewerker maken afspraken over wie het verslag maakt.
3. Samenvoegen gesprekken:

Het evaluatiegesprek wordt in de praktijk vaak samengevoegd met het individueel plan voor de komende periode. De inhoud van deze gesprekken staat immers niet los van elkaar. Samenvoegen kan leiden tot minder versnippering en minder agendadruk.

Een voorwaarde is wel dat het gesprek wordt bepaald door een duidelijke agenda, waarin de onderwerpen van de verschillende gesprekken duidelijk worden onderscheiden. Dit om te voorkomen dat de te onderscheiden onderwerpen te weinig aandacht krijgen of in de haast over het hoofd worden gezien.

4. Afstemming:

De leidinggevende dient de individuele jaarplannen van de medewerkers af te stemmen. Dit is van belang voor een evenwichtige verhouding in omvang en zwaarte (normering) van de afgesproken doelen en de verdeling over de medewerkers. Deze afstemming kan eveneens plaatsvinden tussen gerelateerde werkeenheden en op verschillende organisatieniveaus door overleg via de linking-pin structuur. Zonodig kunnen doelen en afspraken op basis van bovengenoemde overlegsituaties worden bijgesteld.

5. Uitvoering en coaching:

Nadat de afspraken over het functioneren en de te realiseren doelen zijn gemaakt en afgestemd, worden deze door de medewerker uitgevoerd. Tijdens de periode van de uitvoering is het belangrijk dat de leidinggevende de medewerker voldoende coacht. Ondanks dat de gemaakte afspraken op papier voldoen aan de SMART-criteria, kan blijken dat bepaalde doelen toch te hoog zijn gegrepen, het de medewerker ontbreekt aan voldoende middelen of de omstandigheden waaronder moet worden gewerkt zijn veranderd. Het is dus belangrijk dat de leidinggevende in de loop van het jaar de vinger aan de pols houdt en zonodig hulp biedt of bijstuurt. Deze coaching kan plaatsvinden in de voortgangsgesprekken of in een individueel- of groepsworkoverleg.

- op /

De hier beschreven personeelsgesprekken zijn tweezijdig, d.w.z. dat zowel medewerker als leidinggevende bepalend zijn. Uitzondering hierop is de personeelsbeoordeling. Deze heeft formeel een eenzijdig karakter, omdat het een besluit van de werkgever is aangaande het functioneren van de medewerker (zie bijlage 3).

6. Vastlegging: Formulier beschikbaar, zie voorbeeld bijlage 6.

Bijlage 2: Persoonlijk ontwikkelplan (POP):

1. Kader:

De bevindingen van een personeelsgesprek kunnen aanleiding geven tot het maken van ontwikkelafspraken. In een "POP-gesprek" wordt het persoonlijk ontwikkelplan (kortweg POP) vastgelegd. Dit is de basis van de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerker en daarmee van de loopbaanontwikkeling. Als aanknopingspunt wordt uitgegaan van de voor de functie-uitoefening benodigde competenties (indien in gebruik). Initiatieven kunnen genomen worden door zowel de medewerker als de leidinggevende.

In het POP worden afspraken gemaakt over de concrete keuze van bijv. een opleiding of stage, het instituut waar de opleiding zal worden gevolgd, de voorwaarden waaronder de opleiding of andere activiteiten worden uitgevoerd.

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers loopt als een rode draad door het HR-beleid. Het is één van de peilers van het invullen van gezamenlijk werkgeverschap binnen de samenwerkende Drechtsteden en de GR-en.

De bevindingen tijdens de gesprekscyclus kunnen aanleiding geven tot het maken van ontwikkelafspraken, zoals bedoeld in de CAR/UWO, waarin gesproken wordt van een "POP-gesprek". In artikel 17.1.1. wordt bepaald dat iedere medewerker elke 3 jaar recht heeft op een gesprek voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan. Het persoonlijk ontwikkelplan (kortweg POP) is de basis van de loopbaanontwikkeling en van de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerker. Als aanknopingspunt wordt uitgegaan van de voor de functie-uitoefening benodigde competenties. Vorm en inhoud van het POP zijn in beginsel vrij, dat wil zeggen dat het plan zowel kan bestaan uit een korte feitelijke aanduiding van een opleidingsafpraak als uit een uitgebreidere afspraak over – door

beide partijen- te ondernemen ontwikkelactiviteiten in brede zin. Initiatieven kunnen genomen worden door zowel de medewerker als de leidinggevende.

In de cyclus van onze personeelsgesprekken kan vaker dan eens per drie jaar gesproken worden tussen leidinggevende en medewerker over onderwerpen die van belang zijn voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en de loopbaan van de medewerker. Ook kunnen partijen in onderling overleg concluderen dat er in een bepaalde periode geen aanleiding is voor bijzondere inspanningen of afspraken. In het POP worden afspraken gemaakt over de concrete keuze van de opleiding, het instituut waar de opleiding zal worden gevolgd, de voorwaarden waaronder de opleiding of andere activiteiten worden uitgevoerd. Aard en omvang van de kosten worden in redelijkheid vastgesteld. Minimaal zal het gaan om de kosten van de opleiding, de kosten van studiemateriaal en de kosten van reizen en evt. verblijf. De kosten die verbonden zijn aan het persoonlijk ontwikkelingsplan worden volledig door de werkgever betaald. Van de medewerker kan een bijdrage in de vorm van verlof worden gevraagd.

De inhoud van het POP dient te passen in het opleidingsbeleid, zoals dat is neergelegd in het overkoepelende opleidingsplan van de organisatie.

2. Ontwikkeling

2.1 Ontwikkeling is een breder begrip dan alleen opleiden. Naast het bijhouden van ontwikkelingen en veranderende kennis binnen het vakgebied gaat het ook om het bekwamen in vaardigheden/competenties.

2.2 Ontwikkeling op korte en lange termijn

Ontwikkeling, ontplooiing en groei worden vaak op één lijn gezet met doorgroei en promotie. Niet iedereen kan echter directeur worden. Met een POP wordt gefocust op de huidige functie en toekomstige ambities. Die kunnen zowel binnen als buiten de organisatie liggen. Een POP is een plan waarin staat hoe iemand zich op korte termijn verder gaat ontwikkelen in de huidige functie of op langere termijn in een toekomstige functie. Het biedt de mogelijkheid om de persoonlijke ontplooiing in het werk en de organisatie doelen op evenwichtige wijze te combineren.

2.3 Boeien en binden

Het individu is een belangrijke succesfactor voor de organisatie. Medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van een arbeidsorganisatie en, met de vele veranderingen die ons omringen, is het nodig bij te blijven en alert te zijn. En bovenal dat medewerkers die in staat worden gesteld te werken vanuit hun kwaliteiten en met plezier, medewerkers zijn die een organisatie optimaal kunnen laten functioneren. Persoonlijke ontwikkeling is echter een containerbegrip. Alleen individuele mensen kunnen uiteindelijk bepalen hoe ze zich willen ontwikkelen.

De opvatting bestaat dat twee competenties noodzakelijk zijn om een succesvolle organisatie op te bouwen; de competentie om te boeien en de competentie om te binden. De geboeide medewerker neemt zichzelf als uitgangspunt en de organisatie is een wederpartij waar interessante deals mee zijn te sluiten. De verbonden medewerker gebruikt de organisatie niet, maar verbindt zich ermee vanwege de identiteit, de gemeenschap, de producten of diensten of vanwege de missie.

3. POP-gesprek

Minimaal één maal per drie jaar dient een POP te worden opgesteld. Volgens de CAR/UWO heeft de medewerker daar recht op, maar er kan in de cyclus van onze personeelsgesprekken vaker gesproken worden tussen leidinggevende en medewerker over onderwerpen die van belang zijn voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en de loopbaan van de medewerker. Dit kan velerlei gebieden betreffen:

- Verandering in het takenpakket;
- Oefenen met speciale vaardigheden;
- Coaching op bepaalde onderdelen;
- Het volgen van een training of opleiding;
- Een stage bij een andere werkgever of afdeling.

Een belangrijk uitgangspunt voor een POP is dat een medewerker verantwoordelijk is voor zijn loopbaan en dat de werkgever daarbij faciliteert. En verder is het belangrijk om aan te geven dat persoonlijke ontwikkeling niet alleen het volgen van opleidingen is. Wat nodig is, is afhankelijk van de gewenste ontwikkeling. Dit kan worden bekeken vanuit organisatieoogpunt (noodzaak), dan wel vanuit persoonlijke ambitie (groei).

Door het houden van personeelsgesprekken, waarin persoonlijke doelstellingen worden behandeld, komt het ontwikkelen van competenties vanzelfsprekend aan de orde.

4. Praktisch

Het POP-gesprek kan apart gehouden worden naast de gesprekken uit de gesprekscyclus, maar kan ook onderdeel zijn van die gesprekken. Vorm en inhoud zijn in beginsel vrij, dat wil zeggen dat het plan zowel kan bestaan uit een korte feitelijke aanduiding van een opleidingsafpraak als uit een uitgebreidere afspraak over te ondernemen ontwikkelactiviteiten. Er is een formulier beschikbaar als hulpmiddel om afspraken vast te leggen (niet verplicht).

Er ontstaat nog wel eens een discussie of het maken van een POP voor iedereen verplicht moet zijn. Je kunt iemand toch niet dwingen zich te ontwikkelen? Partijen kunnen in onderling overleg concluderen dat er in een bepaalde periode geen aanleiding is voor bijzondere inspanningen of afspraken.

In een POP worden stappen onderscheiden. Het uitgangspunt is dat beide partijen het gesprek voorbereiden, de leidinggevende vanuit zijn visie en de medewerker vanuit zijn/haar optiek.

Een algemene stelregel is dat – naast de bevindingen uit de gesprekscyclus - het belangrijk is aandacht te besteden aan het welbevinden van de medewerker, maar ook de organisatieontwikkelingen goed in het oog te hebben. Om bij te blijven is ontwikkeling nodig. In krimpende organisaties kan het ook een manier zijn om goed aandacht te besteden aan mogelijkheden en mobiliteit van medewerkers. Door gestructureerd aandacht te geven aan een POP kunnen mensen nieuwe wegen (leren) inslaan.

4.1 Stappen en uitgangspunten POP

Het uitgangspunt bij personeelsgesprekken is dat beide gesprekspartners het gesprek voorbereiden. Dat geldt uiteraard ook voor de ontwikkelafspraken die daarbij aan de orde komen. De stappen in het hierna beschreven stappenplan zijn bezien vanuit het zicht van de medewerker. Deze kunnen vooraf aan de medewerker worden voorgelegd.

4.2 Stappen ter voorbereiding van het POP-gesprek

De stappen die achtereenvolgens aan de orde komen, zijn:

1. Waar staat u nu?
2. Waar wilt u naar toe?
3. Hoe komt u daar?
4. Welke concrete acties gaat u ondernemen?
5. Hoe monitoren en evalueren?

Stap 1: Waar staat u nu?

- Wat bevat wel en wat bevat niet in de huidige functie?
- Zijn er nieuwe ontwikkelingen die van invloed zijn op uw huidige functie (of afdeling of organisatie)?
- Zijn er persoonlijke factoren van belang om bij stil te staan (bijv. in de privésituatie)?
- Welke ontwikkelpunten hebt u het afgelopen jaar gerealiseerd?
- Is er nog groei/ontwikkeling mogelijk binnen de huidige functie?

Stap 2: Waar wilt u naar toe?

- Zijn er binnen uw huidige functie ontwikkelmogelijkheden: andere taken, begeleiding collega's, nieuwe projecten?
- Zijn er specifieke competenties die om ontwikkeling vragen?
- Hebt u specifieke andere functies op het oog die u leuk vindt?

Stap 3: Hoe komt u daar?

- Wat is er nodig om de wensen te realiseren?
- Van wie hebt u ondersteuning/informatie nodig?
- Is een opleiding nodig? Wat zijn de kosten, wie betaalt deze?
- Is een coach nodig?
- Kan ergens ervaring (mee) worden opgedaan, bijv. door een stage of meelopen op een andere afdeling of met iemand die een geambieerde functie vervult?

Stap 4: Welke concrete acties gaat u ondernemen?

- Benoem deze SMART: zie bijlage 3 van de regeling personeelsgesprekken.
- Hieraan wordt vaak de letter I toegevoegd van "inspirerend". Een doel moet energie geven en inspireren om ermee aan de slag te gaan.

Stap 5: Hoe monitoren en evalueren?

-Naast het maken van afspraken en het benoemen van doelen is het ook belangrijk om af te spreken wanneer wordt gecheckt of de afspraken nagekomen(kunnen) worden of bijstelling nodig hebben. Dit alles wordt vastgelegd en ondertekend.

Een POP-gesprek wordt in de regel afgesloten met afspraken. De afspraken vormen een contract tussen de medewerker en leidinggevende. Een POP dat in evenwicht is met persoonlijke en organisatiedoelen, creëert energie en nieuwe mogelijkheden. Het biedt de medewerker de mogelijkheid om zichzelf beter te leren kennen, invloed te hebben op zijn loopbaan. Het levert gemotiveerde medewerkers op die een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen.

%1.1Onderdelen POP

Maak SMART(I)-afspraken over de te ontwikkelen competenties en de manier waarop de leidinggevende daarin een coachende rol kan vervullen. Zijn er naast deze ontwikkelpunten nog andere aspecten die aandacht vragen? Besteed hierbij in ieder geval aandacht aan:

Teamrollen;

Netwerken: contacten binnen en buiten de organisatie;

Samenwerking;

Stijl van leidinggeven;

Deskundigheidsbevordering.

4.4 Vastlegging

Formulier beschikbaar, zie voorbeeld bijlage 6.

Bijlage 3: Beoordeling:

De beoordeling wordt gebruikt voor het formeel vaststellen van het functioneren in relatie tot de functievereisten (kennis en vaardigheden) en de van toepassing zijnde competenties. De beoordeling vormt hiermee de basis voor rechtspositionele besluiten, zoals het toepassen van variabele beloningscomponenten. De beoordeling kan tevens ten grondslag liggen aan een andere ontwikkelingsrichting in de vorm van een andere of aangepaste functie, of een zwaardere functie.

In tegenstelling tot de andere personeelsgesprekken is het beoordelingsgesprek eenzijdig, d.w.z. dat de leidinggevende bepalend is. Het heeft formeel een eenzijdig karakter, omdat het een besluit van de werkgever is aangaande het functioneren van de medewerker.

De bevindingen in de personeelsgesprekken, vormen meestal de aanleiding tot het opmaken van een beoordeling, eventueel aangevuld met feedback van collega's en klanten. Het woord klant moet hier in breed perspectief worden gezien.

Kader:

In artikel 15.1.15 CAR/UWO wordt bepaald dat de ambtenaar wordt beoordeeld. Als de werkgever ontevreden is over het functioneren van de medewerker, heeft deze het recht dit op zo kort mogelijke termijn te vernemen. Ook moet de werkgever aangeven op welke manier de medewerker zijn functioneren kan verbeteren. Een en ander is uitgewerkt in een beoordelingsregeling "Reglement beoordeling – personeelsgesprekken Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid" onder hoofdstuk 4 Formeel kader..

Wat wordt beoordeeld?

De beoordeling heeft betrekking op de resultaten van de afgesproken doelen. Het functioneren wordt altijd gezien in relatie tot de functievereisten (kennis en vaardigheden) en de van toepassing zijnde competenties. Omstandigheden en randvoorwaarden welke een rol spelen bij het functioneren worden tijdens de beoordeling beschreven, evenals de wijze van functioneren, het vertonen van gedrag dat hoort bij de vereiste competenties.

Hoe wordt beoordeeld?

De leidinggevende stelt aan het eind van het jaar vast in hoeverre de met de medewerker gemaakte afspraken over functie-uitoefening en doelen zijn gerealiseerd in het evaluatiegesprek.

Wanneer de resultaten niet zijn gehaald, dan wordt onderzocht wat hiervan de oorzaak is. Uiteraard is het belangrijk om vast te stellen in hoeverre de uitkomst beïnvloedbaar is geweest door de medewerker.

Doel van de beoordeling.

De beoordeling heeft verschillende oogmerken. In de eerste plaats wordt de beoordeling gebruikt voor de inzetbaarheid en mobiliteit. Uit de beoordeling kan bijvoorbeeld blijken dat de medewerker behoefte heeft aan een andere ontwikkelingsrichting in de vorm van een andere of aangepaste functie, of dat de medewerker juist potentie heeft voor een zwaardere functie.

In de tweede plaats vormt de beoordeling de basis voor rechtspositionele besluiten. Bijvoorbeeld voor het toepassen van variabele beloningscomponenten is onderbouwing met een beoordeling nodig. Het vaststellen van geschiktheid tijdens een tijdelijke aanstelling op proef kan d.m.v. een beoordeling worden vastgesteld, t.b.v. het aanbieden van een vaste aanstelling.

Vastlegging

Formulier beschikbaar, zie voorbeeld bijlage 6.

Zie ook paragraaf 4: Reglement beoordeling – personeelsgesprekken Drechtsteden/ZHZ.

Bijlage 4: Overige gespreksonderwerpen:

Gespreksonderwerpen die tevens jaarlijks structureel aan bod dienen te komen tussen werkgever (leidinggevende) en medewerker hebben te maken met bepalingen uit de wet, de CAR/UWO of zijn ingegeven door het Sociaal beleidskader.

Deze onderwerpen zijn:

1. strategische personeelsplanning
2. het verzuimgedrag van de medewerker
3. arbeidsomstandigheden
4. levensfasebewuste coaching
5. integriteit

Voor de uitwerking van deze gespreksonderwerpen wordt verwezen naar het beleid m.b.t. deze onderwerpen dat apart wordt beschreven of zal worden beschreven. Kortweg gaat het om:

Ad 1. in het kader van de strategische personeelsplanning is een indelingssystematiek ontwikkeld op grond waarvan medewerkers in verschillende loopbaan categorieën worden ingedeeld. Deze indeling vindt plaats op basis van de bevindingen en de conclusies tijdens het personeelsgesprek. Het gaat daarbij om de communicatie met de medewerker over zijn huidige en toekomstige functioneren en de afspraken over diens loopbaan. In het Sociaal beleidskader is afgesproken dat op basis van de aanstelling in algemene dienst medewerkers in principe voor een periode van drie jaar in een functie verblijven. Uiterlijk 12 maanden voor de afloop van deze termijn, maken de medewerker en leidinggevende afspraken over de inzetbaarheid van de medewerker na die termijn.

Ad 2: de leidinggevende vermeldt wat het verzuimgedrag is geweest in de afgelopen periode: verzuimpercentage en -frequentie. Wat was de achtergrond, is er een relatie met het werk, arbeidsomstandigheden enz.? Is er aanleiding om afspraken te maken? Zie verzuimbeleid.

Ad 3: zijn de arbeidsomstandigheden stimulerend of belemmerend bij de taakuitoefening? Kan daar iets aangedaan worden? Zie Gezondheidsbeleid.

Ad 4: elke levensfase brengt specifieke kenmerken met zich mee die invloed kunnen hebben op het functioneren. Kan de leidinggevende de medewerker hierin faciliteren? Zie levensfasebewust personeelsbeleid.

Ad 5: integriteit kent veel aspecten: is er inzicht in de integriteitaspecten van de functie, is de medewerker daarmee bekend? Hoe gaat de medewerker hier mee om? Zie integriteitbeleid en gedragscode integriteit. Bespreking van deze onderwerpen beperkt zich overigens niet tot één gesprek per jaar, maar kunnen het gehele jaar aan de orde komen, afhankelijk van aanleiding door de situatie waarin men zich bevindt. Op het gespreksformulier zijn invulvelden opgenomen met de verplichting deze onderwerpen jaarlijks aan de orde te stellen.

Vastlegging

Formulier beschikbaar: zie voorbeeld bijlage 6.

Bijlage 5: Loopbaangesprek

In de CAR/UWO is bepaald dat aanvullend op het persoonlijk ontwikkelplan iedere medewerker 5-jaarlijks recht heeft op een loopbaanoriëntatie.

Ook hierbij gaat het om het invullen van goed werkgeverschap, personeelszorg en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Om functionele mobiliteit te versterken is ontwikkeling een belangrijk middel. Maar ook om je als organisatie te kunnen onderscheiden op de arbeidsmarkt is dit een belangrijk onderwerp.

Het SCD/P&O biedt verschillende mogelijkheden ter ondersteuning. Er is een Menukaart Strategische Personeelsplanning ontwikkeld met loopbaaninstrumenten en trainingen die aansluiten bij de indeling in SPP-categorieën. Deze menukaart kunnen de medewerker helpen in zijn/haar zoektocht naar mogelijkheden.

Vastlegging

Formulier beschikbaar, zie voorbeeld bijlage 6.

Bijlage 6: Formulier personeelsgesprek

FORMULIER PERSONEELSGESPREEK

Organisatie:

1. ALGEMENE INFORMATIE

Naam medewerker :

Functie :

Aantal uren per week : .. fte = .. uur (wel/geen adv)

Verdeling uren : ma – di – wo - do – vrij

Leidinggevende :

Datum :

Soort gesprek :

2. HOOFDTAKEN, DOELSTELLING, RESULTAAT EN BIJBEHORENDE AFSPRAKEN

A. Hoofdtak – doelstelling – resultaat (1):

Beschrijf zo concreet mogelijk wat van de medewerker wordt verwacht. Denk daarbij aan werkafspraken, welke resultaten de medewerker moet behalen in een bepaalde periode.

B. Prestatie-indicatoren:

Waar wordt op gemeten?

C. Resultaat

(Aankruisen wat van toepassing is)

- Doelstelling niet gehaald
- Doelstelling gedeeltelijk gehaald
- Doelstelling gehaald
- Doelstelling gewijzigd

Doelstelling blijft staan voor komende periode: ja / nee

D. Acties door medewerker/ondersteuning door leidinggevende

Beschrijf zo concreet mogelijk wat de medewerker gaat doen om deze resultaten te behalen. En beschrijf zo concreet mogelijk wat de medewerker daarin van de leidinggevende nodig heeft.

A. Hoofdtak – doelstelling – resultaat (2):

Beschrijf zo concreet mogelijk wat van de medewerker wordt verwacht. Denk daarbij aan werkafspraken, welke resultaten de medewerker moet behalen in een bepaalde periode.

B. Prestatie-indicatoren:

Waar wordt op gemeten?

C. Resultaat

(Aankruisen wat van toepassing is)

- Doelstelling niet gehaald
- Doelstelling gedeeltelijk gehaald
- Doelstelling gehaald
- Doelstelling gewijzigd

Doelstelling blijft staan voor komende periode: ja / nee

D. Acties door medewerker/ondersteuning door leidinggevende

Beschrijf zo concreet mogelijk wat de medewerker gaat doen om deze resultaten te behalen.
En beschrijf zo concreet mogelijk wat de medewerker daarin van de leidinggevende nodig heeft

A. Hoofdtak – doelstelling – resultaat (3):

Beschrijf zo concreet mogelijk wat van de medewerker wordt verwacht. Denk daarbij aan werkafspraken, welke resultaten de medewerker moet behalen in een bepaalde periode.

B. Prestatie-indicatoren:

Waar wordt op gemeten?

C. Resultaat

(Aankruisen wat van toepassing is)

- Doelstelling niet gehaald
- Doelstelling gedeeltelijk gehaald
- Doelstelling gehaald
- Doelstelling gewijzigd

Doelstelling blijft staan voor komende periode: ja / nee

D. Acties door medewerker/ondersteuning door leidinggevende

Beschrijf zo concreet mogelijk wat de medewerker gaat doen om deze resultaten te behalen.
En beschrijf zo concreet mogelijk wat de medewerker daarin van de leidinggevende nodig heeft.

3. ONTWIKKELDOELEN EN ACTIES

In kader van persoonlijke ontwikkeling, strategische personeelsplanning en levensfasebewuste coaching (ivm belastbaarheid, takenpakket, inzetbaarheid etc.)

- [] A1: Stabiel 1
- [] A2: Stabiel 2
- [] B1: Ontwikkelaar 1
- [] B2: Ontwikkelaar 2
- [] C1: Mobiel 1
- [] C2: Mobiel 2
- [] C3: Mobiel 3
- [] D: Boventallig

Afspraken over Individueel loopbaanbudget en overige faciliteiten:

Eventuele afspraken over afgesproken acties:

LET OP: toekenning van faciliteiten vindt niet automatisch plaats, maar is afhankelijk van de geldende regelingen

4. VERZUIM, ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN EN INTEGRITEIT

Verzuimgedrag / Gezondheidsmanagement (hoe vaak heeft de medewerker het afgelopen jaar verzuimd en wat was daarvoor de reden. Wat wordt er aan gedaan om verzuim door de medewerker te voorkomen?)

Afspraken voor komend jaar:

Arbeidsomstandigheden (hoe ervaart de medewerker de werkplek, wat zou volgens de medewerker moeten verbeteren om hem/haar beter te laten presteren)

Afspraken voor komend jaar:

Integriteit (houding en gedrag van de medewerker naar bijvoorbeeld collega's en klanten. Maar ook de manier waarop de medewerker omgaat met ter beschikking gestelde middelen, met geheimhouding, ev. nevenfuncties en andere privé-activiteiten in relatie tot eigen werk en/of taken van de organisatie)

Afspraken voor komend jaar:

5. COMPETENTIES

Welke competentie(s) uit de functiebeschrijving zijn belangrijk om verder te ontwikkelen?

Afspraken:

Welke competentie uit de functiebeschrijving is sterk ontwikkeld en kan verder ingezet worden (als talent)

Afspraken:

6. OVERIGE BESPROKEN PUNTEN TIJDENS HET PERSONEELSGESPREK

7. ONDERTEKENING

Naam leidinggevende:

Handtekening:

Datum:

Naam medewerker:

Handtekening:

Datum:

EVT. OPMERKINGEN: