



Regeling Resultaat en Kwaliteitgericht Werken IenM

13 september 2011

Nr. IenM/BSK -2011/112353

De Minister van Infrastructuur en Milieu,

Gelet op artikel 71, vijfde lid, van het Algemeen Rijksambtenarenreglement;

Besluit:

Artikel 1

Het gesprek, bedoeld in artikel 71, eerste lid, van het Algemeen Rijksambtenarenreglement, vindt voor ambtenaren van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu plaats op de wijze die is beschreven in de Leidraad RKW-gesprek Infrastructuur en Milieu, die is opgenomen in de bij deze regeling behorende bijlage.

Artikel 2

De Regeling RKW-gesprek Verkeer en Waterstaat wordt ingetrokken.

Artikel 3

Deze regeling treedt in werking met ingang van 1 oktober 2011.

Artikel 4

Deze regeling wordt aangehaald als: Regeling RKW-gesprek Infrastructuur en Milieu.

Deze regeling zal met de toelichting en de bijlage in de Staatscourant worden geplaatst. De bijlage wordt tevens geplaatst op Rijksportaal Personeel.

*De Minister van Infrastructuur en Milieu,
namens deze:
de Secretaris-Generaal,
S. Riedstra.*



BIJLAGE

Leidraad Resultaat- en Kwaliteitsgericht Werken (RKW)-gesprek

Bijlage bij artikel 1 van de Regeling RKW-gesprek Infrastructuur en Milieu

Datum 1 oktober 2011
Status Definitief

Inleiding

Infrastructuur en Milieu (IenM) investeert in kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers, zodanig dat zij in staat zijn bij te dragen aan de organisatiedoelen, kennis en ervaring uit te wisselen en zich te ontwikkelen. Verwacht mag worden dat de leiding zorgvuldig de kwaliteiten en capaciteiten van de medewerkers beziet. Tegelijkertijd verwacht IenM van medewerkers de bereidheid om capaciteiten en kwaliteiten daar waar nodig in te zetten en de inzetbaarheid naar vermogen te vergroten.

Het HRM-stelsel faciliteert deze wijze van werken met het 'Functiegebouw Rijk' en Resultaat- en Kwaliteitsgericht Werken (RKW).

Het Resultaat- en Kwaliteitsgericht Werken (RKW)-gesprek staat centraal in de manier van werken, die is gericht op resultaat en kwaliteit. De organisatie stelt jaarlijks doelen vast (managementjaarplan) en vertaalt deze naar directie- en afdelingsplannen. De leidinggevende en de medewerker maken jaarlijks afspraken over resultaten, ontwikkeling én loopbaan. Dit vindt niet verspreid over het jaar plaats, maar op één moment aan het begin van het jaar. Dat is een goed moment om de vertaalslag van organisatie-tiedoel naar individuele bijdrage te maken. Tegelijkertijd leggen leidinggevende en medewerker verantwoording af over de gemaakte afspraken van het vorig jaar. Voor het RKW-gesprek geldt geen vrijblijvendheid: leidinggevende en de medewerker kunnen en moeten elkaar aanspreken. Immers, het nakomen van concrete afspraken over resultaten, ontwikkeling én loopbaan en de verantwoording hierover is alleen mogelijk als afspraken ook echt gemaakt worden (en vastliggen). Door het jaar heen blijven leidinggevende en medewerker continu in dialoog over de voortgang. Luisteren naar elkaar en aanspreken is daarbij een vanzelfsprekendheid.

Leeswijzer

In deze Leidraad staan de beleidsregels van het RKW-gesprek als onderdeel van het Resultaat- en Kwaliteitsgericht Werken. De opbouw is als volgt. In hoofdstuk 2 staat het beleid en de procedure rondom het RKW-gesprek. In hoofdstuk 3 staat het RKW-gesprek in relatie tot managementjaarplancyclus omschreven, waarna in hoofdstuk 4 de inhoud van het RKW-gesprek en in hoofdstuk 5 de stappen van het RKW-gesprek aan de orde komen. In hoofdstuk 6 wordt aandacht gegeven aan de verschillende rechtspositionele beslissingen (bevordering, in vaste diensttreding en onvoldoende functioneren).

1 Grondslag en beleid van het RKW-gesprek

1.1 Formele grondslag RKW-gesprek

De rechtspositionele basis van het RKW-gesprek is artikel 71 van het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR). Hierin staat dat de ambtenaar (minimaal) recht heeft op een jaarlijks gesprek over de wijze en omstandigheden waarop de werkzaamheden zijn uitgevoerd (terugblik), de te behalen resultaten voor het komende jaar en de omstandigheden waaronder deze worden uitgevoerd (voorblik) en de wijze waarop de persoonlijke ontwikkeling van de ambtenaar kan worden bevorderd.

In artikel 71 staat ook dat als de ambtenaar tenminste gedurende vijf aaneengesloten jaren dezelfde functie heeft vervuld in het gesprek specifieke aandacht wordt besteed aan de continuering van de loopbaan. Denk aan de onderwerpen mobiliteit, flexibiliteit en loopbaanperspectief in de toekomst. Uiteraard krijgt het loopbaanperspectief meer aandacht naarmate de periode van de verblijftijd in de functie de vijf jaar nadert.

De koppeling tussen het gesprek en de beloningsbeslissing is geregeld in artikel 7 en 8 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984 (BBRA 1984). Hierin staat dat het oordeel van het bevoegd gezag over het functioneren tot stand komt op basis van het gesprek als bedoeld in artikel 71 van het ARAR dan wel op basis van een vastgestelde beoordeling.



1.2 Beleid RKW-gesprek

In het vijfde lid van artikel 71 van het ARAR staat dat elke Minister vaststelt aan welke eisen het gesprek en het verslag van het gesprek moeten voldoen. Op basis hiervan is in 2008, met instemming van de Departementale Ondernemingsraad, de Leidraad RKW Verkeer en Waterstaat vastgesteld. In 2010 is door de Bestuursraad VROM de Leidraad RKW gesprek Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu vastgesteld. De beide Leidraden komen voor het merendeel met elkaar overeen.

Met de nieuwe Leidraad worden de beide Leidraden geïntegreerd tot de Leidraad RKW Infrastructuur en Milieu. Er is sprake van één gesprek dat zich richt op zowel de terugblik, met daaraan gekoppeld een beloningsbeslissing, als op de vooruitblik en het maken van afspraken hierover. Resultaatafspraken worden gekoppeld aan organisatiedoelstellingen en er is oog voor de ontwikkeling en de loopbaan van de medewerker. Vereiste en hulpmiddel voor het voeren van het RKW-gesprek is het functiegebouw Rijk, met per functiegroep een beschrijving van resultaten en competenties.

1.3 RKW-gesprek: wat wordt van wie verwacht?

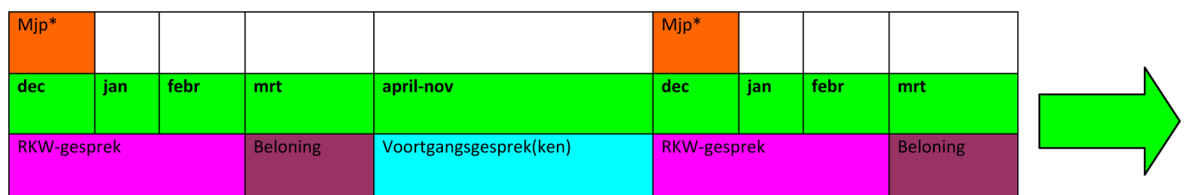
In deze Leidraad staat een manier van werken beschreven, die niet vrijblijvend is. Dit brengt zowel voor de medewerker als de leidinggevende 'rechten' en 'plichten' met zich mee. Om duidelijk te maken welke dit zijn, staat in onderstaande tabel een overzicht.

Wat verwacht lenM van de leidinggevende/bevoegd gezag	<ul style="list-style-type: none"> • een jaarplan dat concreet te vertalen is naar afspraken per medewerker • een RKW-gesprek met elke medewerker in december, januari of februari • SMART-afspraken met de medewerker over resultaten, ontwikkeling en loopbaan • actieve feedback naar de medewerker • openstaan voor feedback (tweezijdigheid) • het uitspreken van een eenduidig beeld over het functioneren van de medewerker • het toekennen van een beloningsbeslissing • verslaglegging van het RKW-gesprek • ondertekening van en daarmee commitment aan de afspraken zoals gemaakt in het RKW-formulier • bekendmaking van en toelichting op de namen van medewerkers die in aanmerking komen voor extra belonen
Wat verwacht lenM van de medewerker	<ul style="list-style-type: none"> • een actieve bijdrage om tot een goed gesprek te komen (tweezijdigheid) • inspanningen om de gemaakte afspraken na te komen • verantwoording over (al dan niet) gerealiseerde resultaten en ingezette ontwikkeling • ondertekening van en daarmee commitment aan de afspraken zoals gemaakt in het RKW-formulier • actieve feedback over het functioneren van de leidinggevende • openstaan voor feedback

Daar staat tegenover dat lenM actief bijdraagt om leidinggevend en medewerkers in staat te stellen het juiste RKW-gesprek te voeren. Zo is een verplicht leertraject RKW voor managers opgezet en worden de medewerkers van lenM in de gelegenheid gesteld om trainingen RKW-gesprek bij te wonen.

2 Het RKW-gesprek gekoppeld aan de managementjaarplancyclus

Met deze Leidraad worden de gesprekscyclus en de managementjaarplancyclus aan elkaar gekoppeld, door het RKW-gesprek strak in tijd aan het managementjaarplan te koppelen. Op hoofdlijnen is de cyclus schematisch weergegeven in de onderstaande figuur.



* MJP = Managementjaarplan

Toelichting

Van Managementjaarplan (MJP) naar afspraken op individueel niveau.

De managementjaarplancyclus start in december van jaar X (zie bovenstaande figuur) als de managementjaarplannen worden besproken tussen SG en DG/IG. Aan de hand van deze managementjaarplannen stelt elk organisatieonderdeel vervolgens zijn jaarplan (managementcontract etc.) op voor het



komende jaar (X+1). Het jaarplan of afdelingsplan is van belang om als manager duidelijke afspraken te maken met de medewerkers en wordt zo opgesteld dat een goede vertaling is te maken naar de afspraken op individueel niveau.

RKW gesprek

In de maanden december, januari en februari vindt het RKW-gesprek plaats, over de terugblik, de beloningsbeslissing, de vooruitblik, de persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. Op basis van de terugblik wordt een waardering over het functioneren uitgesproken.

Beloning

In de maand maart wordt de beloningsbeslissing uitgevoerd die is genomen op basis van het RKW-gesprek.

Voortgangsgesprekken

Om ervoor te zorgen dat de gemaakte afspraken worden nagekomen, is het noodzakelijk dat de medewerker en de leidinggevende regelmatig voortgangsgesprekken met elkaar voeren en indien nodig deze vastleggen. Een continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende houdt elkaar scherp en voorkomt dat er in het RKW-gesprek verschil van inzicht bestaat over de mate waarin de gemaakte afspraken wel of niet zijn gerealiseerd. Een goede invulling hiervan door zowel leidinggevende als de medewerker kenmerkt zich door:

- open en heldere communicatie;
- duidelijke constructieve feedback;
- bereidheid om waar nodig en/of gewenst, te coachen (specifiek door de leidinggevende) en/of terug te koppelen.

Ontwikkeling

Gedurende het jaar loopt de ontwikkeling door en worden afspraken nagekomen over het volgen van opleiding of loopbaantrajecten.

Vlootschouw

In oktober en november worden vlootschouwen gehouden in MT's en DT's om de gewenste inzet van medewerkers in het volgende jaar door te spreken. Hierbij wordt betrokken wat de eventuele wensen van medewerkers zijn, of er behoefte is aan een loopbaanstap, of er belangrijke verschuivingen in taken plaats vindt, welke instrumenten kunnen worden ingezet en welke afspraken meegenomen kunnen worden in de komende gesprekken. De medewerker krijgt in het RKW-gesprek van de leidinggevende een terugkoppeling uit de vlootschouw.

3 De inhoud van het RKW-gesprek

Elke leidinggevende heeft regelmatig overleg met zijn medewerkers, waar zaken als wat gaat goed, wat verdient aandacht ter sprake komen. Het RKW-gesprek is het jaarlijks moment waarop de leidinggevende en de medewerker spreken over resultaten, ontwikkeling en loopbaan. Beiden blikken terug op het afgelopen jaar en de thema's die al in de voortgangsgesprekken aan de orde zijn geweest. Belangrijk is dat het gesprek een *tweezijdig* karakter heeft: zowel leidinggevende als medewerker kunnen punten inbrengen.

Het RKW-gesprek is tevens het moment waarop de leidinggevende een waardering uitspreekt over het functioneren en een beloningsbeslissing neemt. De inhoud van het RKW-gesprek is voor beiden geen verrassing. Het RKW-gesprek vindt plaats in de maanden december, januari of februari, voorafgaand aan de beloningsmaand maart.

Ook op een ander moment dan het jaarlijkse RKW-gesprek, kunnen afspraken gemaakt worden over resultaten, ontwikkeling en loopbaan, zoals bijvoorbeeld bij indiensttreding, wisseling van takenpakket of functie.

3.1 Vooruitblik en terugblik (afspraken en verantwoording)

Uitgangspunt voor de terugblik zijn de afspraken die in het vorige RKW-gesprek en de daarop volgende voortgangsgesprekken zijn gemaakt. Hieronder worden beide (terugblik en vooruitblik) behandeld, waarbij eerst wordt ingegaan op de vooruitblik.



Vooruitblik

In het RKW gesprek worden nieuwe afspraken voor de komende periode gemaakt. Daarbij worden (opnieuw) normeringen en indicatoren geformuleerd voor de te behalen resultaten. Uitgangspunt hierbij is het jaarplan en het functieprofiel uit het functiegebouw Rijk. Het functieprofiel ziet er als volgt uit:

Functieprofiel Rijk	
Kernprofiel	Kwaliteitenprofiel
Resultaten	Ervaring
Gedrag	Opleiding
Competenties	Kennis en Vaardigheden

Toelichting op de te maken afspraken over:

- *Resultaten*

Het jaarplan of afdelingsplan wordt vertaald naar afspraken op individueel niveau. Om afspraken over de te behalen resultaten zo SMART¹ mogelijk te maken bestaat het kernprofiel uit:

- Resultaatgebieden, met per resultaatgebied een aantal resultaten;
- Competenties met gedragsindicatoren, die voor het behalen van de resultaten nodig zijn.

- *Ontwikkeling*

Ook over de ontwikkeling van de medewerker worden concrete afspraken gemaakt. Dit gaat op basis van het Kwaliteitenprofiel. In het Kwaliteitenprofiel wordt aangegeven wat de medewerker aan 'bagage' in zijn rugzak moet hebben om de functie succesvol te kunnen uitvoeren: werkervaring, werk- en denkniveau, opleidingsrichting, kennis en vaardigheden.

- Een competentie beschrijft welk gedrag nodig is om bepaalde resultaten te behalen. Elke competentie is uitgewerkt in gedragsindicatoren;
- Een gedragsindicator beschrijft concreet gedrag.

Aan de hand van dit gedeelte van het functieprofiel wordt bekeken welke competenties, werkervaring kennis en vaardigheden verder ontwikkeld zou moeten worden en worden afspraken gemaakt over bijvoorbeeld opleiding, training, begeleiding, stage e.d.

Indien van toepassing worden afspraken gemaakt over te ontwikkelen competenties en andere kwaliteiten voor een toekomstige functie (kijk naar het functieprofiel van de gewenste functie).

- *Loopbaan*

Ieder jaar spreken medewerker en de leidinggevende over de loopbaanwensen van de medewerker. De medewerker zorgt dat hij tijdig voor het RKW-gesprek een beeld heeft van zijn loopbaanwensen (dit kan aan de hand van een loopbaanscan), zodat hij deze kan inbrengen.

Op welke termijn de medewerker mobiel wenst te worden komt nadrukkelijk aan de orde.

De leidinggevende is er verantwoordelijk voor dat de medewerker de mogelijkheden krijgt om aandacht te besteden aan zijn ontwikkeling en loopbaan en dat er vanuit de organisatie wordt meegedacht en gewerkt. Afspraken over ondersteuning bij de ontwikkeling en loopbaan van de medewerker worden expliciet vastgelegd in het RKW-formulier.

Terugblik

Zoals gezegd wordt op basis van de gemaakte afspraken in het laatste RKW-gesprek teruggeblikt op het functioneren van de medewerker. De leidinggevende en de medewerker vertellen elkaar hoe zij de afgelopen functioneringsperiode hebben ervaren.

Bespreekpunten zijn:

- Zijn de resultaatafspraken in voldoende mate gerealiseerd?
- Zijn de ontwikkelafspraken in voldoende mate gerealiseerd?
- Zijn de afspraken over loopbaan in voldoende mate gerealiseerd?
- Zijn de afspraken over facilitering in voldoende mate gerealiseerd?
- Is Integriteit aan de orde?

¹ SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden



Per bespreekpunt wordt aandacht gegeven aan omstandigheden die van invloed waren op de behaalde resultaten. Hierbij kan gedacht worden aan eventuele persoonsgebonden omstandigheden en de ervaren werkdruk. Tevens kan aan de orde komen welke zaken wel/niet door de medewerker zelf waren te beïnvloeden. Zijn afspraken niet nagekomen, dan wordt nagegaan wat daarvan de reden is. Ook de leidinggevende legt verantwoording af, o.a. de wijze waarop hij de medewerker heeft ondersteund bij het realiseren van de gemaakte afspraken.

Bij de terugblik mogen zich geen verrassingen voordoen. Door regelmatige tussentijdse voortgangsgesprekken en terugkoppeling zijn deze onderwerpen immers al eerder besproken en is indien nodig een verbetertraject afgesproken. Zie ook hoofdstuk 6: het RKW-gesprek als basis voor rechtspositionele beslissingen.

OR-werkzaamheden

Is de medewerker lid van een Ondernemingsraad (OR), dan worden in het RKW-gesprek afspraken gemaakt over zijn OR-werkzaamheden en ontwikkeling als OR-lid. In hoofdstuk 5. van de Leidraad komt de voorbereiding van het RKW-gesprek aan de orde. De instrumenten die hier genoemd worden, kunnen ook worden ingezet om het werk als OR-lid te bespreken. Zo is het mogelijk een 360-graden feedback uit te zetten bij (OR-)collega's speciaal gericht op de OR-werkzaamheden van de medewerker, of kan de leidinggevende informatie vragen bij derden. Daarnaast is het mogelijk dat de voorzitter van de OR bij het RKW-gesprek aanwezig is, mits de medewerker hiertegen geen bezwaar heeft.

3.2 Waardering en beloningsbeslissing

Waardering

Het RKW-gesprek heeft een tweerichtingskarakter. Dit 'tweerichtingskarakter' geldt niet voor het uitspreken van een waardering en de hieraan gekoppelde beloning. Dat is een zaak van de leidinggevende. De leidinggevende spreekt een waardering uit over het functioneren van de medewerker aan de hand van een totaalbeeld waarin alle (niet of deels) gerealiseerde afspraken en behaalde resultaten worden meegenomen. De leidinggevende vertaalt dit in een waardering van de medewerker in kwalitatieve termen. Hierbij zijn de volgende specificaties mogelijk:

- *Onvoldoende*

Het functioneren schiet duidelijk tekort. Dat kan gaan om het totaal of op voor de functie cruciale onderdelen. Handhaving in de functie is twijfelachtig en wijst op disfunctioneren.

Zie verder hoofdstuk 6.

- *Op onderdelen te verbeteren*

Het functioneren van de medewerker moet op onderdelen worden verbeterd. Verdere ontwikkeling in de functievervulling is, met behulp van opleiding, coaching, meer ervaring opdoen etc. op een redelijke termijn te verwachten. Indien dit eenduidig beeld door de leidinggevende in het RKW-gesprek wordt uitgesproken dan is het raadzaam om duidelijke en verifieerbare afspraken te maken en die in een voortgangsgesprek te agenderen.

- *In voldoende mate/goed*

De medewerker voldeed aan de gestelde eisen. De functie wordt goed en volledig uitgevoerd. Er zijn geen zwaarwegende verbeterpunten en op enkele onderdelen kan er sprake zijn van uitstijgen boven de functie-eisen.

- *Meer dan in voldoende mate/zeer goed*

De medewerker gaat op meerdere onderdelen duidelijk boven de gestelde eisen uit. De prestaties en resultaten worden als zeer goed beoordeeld. In de functievervulling zijn nauwelijks ontwikkelpunten te benoemen.

- *Uitstekend*

De medewerker komt in opvallende mate en op (vrijwel) alle onderdelen boven de eisen uit. De functie wordt in zijn geheel uitstekend vervuld en de medewerker kan duidelijk ook zwaardere taken aan. Voor zover er ontwikkelpunten zijn, liggen die alleen nog in de sfeer van loopbaanontwikkeling (doorgroei naar een volgend functieniveau of andersoortige functie). De kwaliteiten van de medewerker komen waarschijnlijk beter tot zijn recht in een hoger gekwalificeerde functie.

Beloningsbeslissing

Na het uitspreken van de waardering over het functioneren van de medewerker volgt in het RKW-



gesprek de beloningsbeslissing². De beloning wordt geëffectueerd in de maand maart, zodat er ook een rechtstreekse koppeling ligt tussen het gesprek en de beloning.

De beloningsmogelijkheden³ zijn:

- *Een salarisverhoging van één periodiek (artikel 7, eerste lid BBRA)*

Toekenningscriterium: in voldoende mate functioneren naar het oordeel van het bevoegd gezag en nog niet het maximumsalaris van de salarisschaal hebben bereikt. Er is sprake van een automatisch rechtsgevolg: indien het oordeel van het bevoegd gezag luidt dat de ambtenaar in voldoende mate functioneert dan bestaat recht op de jaarlijkse periodiek. Ook als het functioneren van een medewerker op onderdelen moet worden verbeterd kan het zijn dat het totaal van functioneren als voldoende wordt gekwalificeerd en een verhoging wordt toegekend.

- *Achterwege blijven van de jaarlijkse periodiek (artikel 7, derde lid BBRA)*

Indien het bevoegd gezag van oordeel is dat er sprake is van onvoldoende functioneren dan blijft de toekenning van de jaarlijkse periodiek achterwege. Dit kan alleen als er minimaal zes maanden voor het RKW-gesprek een verbetertraject is afgesproken. Er hoeft geen formele beoordeling te worden opgemaakt, tenzij de medewerker hierom vraagt (zie ook hoofdstuk 5, stap 4). Wordt in het RKW-gesprek voor het eerst gesproken over het onvoldoende functioneren van de medewerker, zodat de medewerker nog geen mogelijkheid heeft gehad zich te verbeteren, dan kan de jaarlijkse salarisverhoging niet achterwege blijven. Zie voor het traject bij onvoldoende functioneren ook paragraaf 6.3.

- *Een salarisverhoging van meer dan één periodiek (artikel 7, tweede lid BBRA)*

Toekenningscriterium: meer dan in voldoende mate functioneren naar het oordeel van het bevoegd gezag, dan wel op andere door het bevoegd gezag aan te geven gronden en nog niet het maximumsalaris van de salarisschaal hebben bereikt. Het bevoegd gezag dient een expliciete beslissing tot toekenning van een extra periodiek te nemen. Het oordeel 'functioneert meer dan in voldoende mate' heeft niet automatisch tot gevolg dat er extra periodieken worden toegekend. Gedacht kan worden aan een medewerker die structureel zeer goed presteert of die een bijzonder snelle ontwikkeling in de functie doormaakt.

- *Een salarisverhoging van één of meer periodieken in de naast hogere schaal (artikel 8 BBRA)*

Toekenningscriterium: uitstekend functioneren naar het oordeel van het bevoegd gezag en het maximumsalaris van de eigen schaal hebben bereikt. Het is mogelijk om een salarisverhoging van één, twee of drie periodieken uit de naast hogere schaal toe te kennen, tot het maximum van die schaal. Het gaat hierbij om toekenning van een salarisverhoging uit een naast hogere schaal, zonder dat die schaal aan de medewerker wordt toegekend.

Als het functioneren niet langer als uitstekend kan worden gekwalificeerd kan het bevoegd gezag de toekenning van het salaris uit de naast hogere schaal geheel of gedeeltelijk intrekken.

Een andere mogelijkheid is de medewerker te bewegen naar een hoger gekwalificeerde functie, hiervoor hoeft geen aparte beoordeling te worden opgemaakt. Hiertoe neemt het bevoegd gezag een expliciete beslissing. Zie ook hoofdstuk 6.

- *De eenmalige toeslag of periodieke toeslag (artikel 22a BBRA)*

Toekenningscriterium: Deze toeslag kan worden toegekend vanwege een bijzondere prestatie. Ook kunnen voorwaarden worden gesteld aan de toekenning van de toeslag. De toeslag bestaat op jaarbasis uit een kwart, half of heel maandsalaris. Is er speciale reden voor het verstrekken van een bedrag hoger dan een maandsalaris, dan dient de SG om toestemming te worden verzocht.

Of de toeslag eenmalig of periodiek wordt toegekend, wordt bepaald aan de hand van het doel of de aanleiding van de toekenning. Een toeslag kan voor bepaalde duur worden toegekend. Bij een toeslag voor bepaalde tijd worden in ieder geval de periode, de reden(en) voor toekenning en de voorwaarden vastgelegd. Over voortzetting of stopzetting van de toeslag wordt jaarlijks in het RKW-gesprek een beslissing genomen.

Overigens

Bij belonen dient niet uitsluitend aan een op geld gebaseerde beloning te worden gedacht. Een immateriële beloning kan een minstens zo groot effect hebben op het functioneren van de medewer-

² Het bevoegd gezag bevestigt schriftelijk de beloningsbeslissing (zie hoofdstuk 5 van de Leidraad). Is de direct leidinggevende niet het bevoegd gezag van de medewerker, dan is in dat geval sprake van een voorgenomen beloningsbeslissing.

³ Van deze beloningsbeslissingen worden de extra periodiek(en) binnen de schaal, een salaris in de naast hogere schaal en de eenmalige en periodieke toeslag tot het extra belonen gerekend.



ker. Voorbeelden hiervan zijn: een medewerker die wordt ingezet op bijzondere projecten, bijzondere opleidingen, (extra) verantwoordelijkheid, (meer) zelfstandigheid, etc.

3.3 Tussen twee RKW-gesprekken in

Startgesprek

De leidinggevende maakt met een medewerker direct na indiensttreding afspraken over resultaten, ontwikkeling en loopbaan conform het RKW-gesprek: *het startgesprek*. Hiervoor wordt het onderdeel 'voorblick' van het RKW-formulier ingevuld. Ditzelfde geldt voor de medewerker die van takenpakket is gewisseld.

Bij het eerstvolgende RKW-gesprek na indiensttreding of wisseling van het takenpakket, zou de periode te kort kunnen zijn om een echt oordeel te geven over het functioneren. Dit mag geen reden zijn de jaarlijkse salarisverhoging niet toe te kennen. Bij het bepalen van de hoogte van het salaris bij indiensttreding kan hiermee rekening worden gehouden.

Exitgesprek

De leidinggevende voert met een medewerker die uitdiensttreedt een exitgesprek. Samen kijken zij in dit gesprek terug op de afgelopen periode. Hiervoor wordt het onderdeel 'terugblik' van het RKW-formulier ingevuld.

Voortgangsgesprek

De leidinggevende voert regelmatig voortgangsgesprekken met zijn medewerkers. Een continue dialoog tussen leidinggevende en medewerker houdt elkaar scherp en voorkomt dat in het RKW-gesprek verschil van mening ontstaat over de mate waarin de gemaakte afspraken wel of niet zijn gerealiseerd. Indien in het voortgangsgesprek wordt geconstateerd dat de afspraken uit het RKW-gesprek bijstelling vereisen, dan wordt het RKW-formulier aangepast.

Tussentijdse beloning

Er kan in een functioneringsperiode een moment zijn dat het niet logisch is te wachten tot de collectieve beloningsmaand (maart) is aangebroken. In uitzonderlijke gevallen is het mogelijk een vorm van extra beloning toe te passen. Bij het eerstvolgende RKW-gesprek dient bij het nemen van de beloningsbeslissing hiermee rekening te worden gehouden.

Ook kan de zogenaamde 'boter bij de vis beloning' worden toegepast: het ad hoc belonen van een relatief kleine extra prestatie door middel van een kleine attentie als een boekenbon, cadeaubon, etc. Deze beloningsvorm wordt formeel niet tot het extra belonen gerekend. In de praktijk van alle dag wordt dit als zeer waardevol ervaren. Medewerkers voelen zich op een directe manier erkend en gewaardeerd voor de goede dingen die ze doen. Voor de motivatie is dit zeer bevorderlijk.

4 De stappen van het RKW-gesprek

Het RKW-gesprek bestaat uit een aantal duidelijke stappen.

Stap 1: het maken van de afspraak

De leidinggevende nodigt de medewerker uit voor het RKW-gesprek. Het maken van de afspraak moet tijdig gebeuren opdat de gesprekspartners voldoende tijd hebben om zich voor te bereiden.

Bij het ontbreken of langdurige afwezigheid van een direct leidinggevende houdt de waarnemend, de plaatsvervangend of eventueel een naast hogere leidinggevende het RKW-gesprek.⁴ Ook als de medewerker op project- of detachingsbasis werkt wordt, vooraf, afgesproken met wie het RKW-gesprek wordt gevoerd.

Stap 2: de voorbereiding

De leidinggevende bespreekt vooraf met de medewerker de agenda van het RKW-gesprek. Het RKW-formulier van het laatstgevoerde RKW-gesprek dient als basis. Zowel de medewerker als de

⁴ Toelichting bij artikel 71 ARAR: 'Indien door zwaarwegende omstandigheden een gesprek met de direct leidinggevende niet kan plaatsvinden, is het bevoegd gezag verplicht een in die situatie passende voorziening te treffen.'



leidinggevende denken na over de uit te voeren taken (persoonlijke doelstelling afgeleid van het afdelingsplan), ontwikkeldoelstellingen, en loopbaanwensen. Ten behoeve van de voorbereiding staan de medewerker diverse instrumenten ter beschikking, zoals bijvoorbeeld 360 graden feedback en de loopbaanscan.

Ter voorbereiding op de *beloningsbeslissing* vergaart de leidinggevende alle relevante informatie. Uiteraard is de geleverde prestatie van de medewerker het uitgangspunt. De leidinggevende kan de medewerker voordragen voor een extra beloning. Het is vanzelfsprekend dat een voordracht onderbouwd moet zijn met argumenten.

De leidinggevende kan (eventueel op verzoek van de medewerker) informatie vragen bij een derde. Een voorwaarde is dat de informant een functionele werkrelatie heeft met betrokkene en zich een oordeel heeft kunnen vormen van het functioneren van een medewerker. Het is vanzelfsprekend dat de leidinggevende informatie vraagt bij een derde indien er nauwelijks een functionele werkrelatie bestaat tussen de leidinggevende en medewerker. Ook kan een derde bij het gesprek aanwezig zijn, *mits* de andere gesprekspartner hiertegen geen bezwaar heeft.

Bij voorkeur vindt voorafgaand aan het RKW-gesprek afstemming plaats in MT en DT over voorgenoemen extra beloningen. Hiermee wordt een meer objectieve vergelijking gemaakt tussen medewerkers en worden beperkte middelen zorgvuldig besteed.

Stap 3: het RKW-gesprek

Leidinggevende en medewerker zijn er samen verantwoordelijk voor dat het RKW-gesprek helder en gestructureerd verloopt. Beiden moeten vrij kunnen spreken over elkaars functioneren. Het is een tweezijdig gesprek op basis van gelijkwaardigheid. Dit tweerichtingskarakter geldt niet voor het uitspreken van een waardering en de hieraan gekoppelde beloning.

Stap 4: de administratieve afronding van het RKW-gesprek

De leidinggevende is verantwoordelijk voor het organiseren en een goede verslaglegging van het gesprek. Belangrijk is dat de gemaakte afspraken of verschillen van mening tussen de leidinggevende en de medewerker helder op papier worden gezet. De leidinggevende gebruikt hiervoor het RKW-formulier in P-Direkt.

Onderstaand worden de stappen weergegeven voor de afronding van het gesprek. Vervolgens staat in het kader welke mogelijkheden er zijn als de leidinggevende en de medewerker het niet met elkaar eens zijn.

- De leidinggevende vult het RKW-formulier in en stuurt het formulier binnen twee weken na het gesprek aan de medewerker.
- De medewerker heeft vervolgens de optie akkoord of niet akkoord en de mogelijkheid opmerkingen te maken.
- Indien de medewerker niet akkoord is kan hij aangeven waarom hij niet akkoord is
- De leidinggevende heeft vervolgens de mogelijkheid om de opmerkingen van de medewerker over te nemen of niet.
- Indien de leidinggevende en de medewerker niet tot overeenstemming komen geeft de leidinggevende aan dat er geen overeenstemming is.

De leidinggevende is vervolgens verantwoordelijk dat:

- De HRM-adviseur een kopie ontvangen van het formulier;
- In P-Direkt wordt geregistreerd dat het RKW-gesprek heeft plaatsgevonden;
- Het RKW-formulier in het personeelsdossier wordt gearchiveerd;
- Na drie jaar het RKW-formulier uit het personeelsdossier wordt verwijderd, tenzij het onderdeel uitmaakt van een bezwaar en beroepsprocedure.

Aan de hand van het ingevulde RKW-formulier gaat de HRM-adviseur na of alle onderdelen aan de orde zijn gekomen.

Als in het RKW-gesprek een beloningsbeslissing is uitgesproken voert de leidinggevende de beloningsmaatregel in in de portal van P-Direkt, waarmee de beslissing automatisch schriftelijk aan de medewerker wordt bevestigd en de mogelijkheid voor bezwaar of beroep wordt geboden. Het gaat dan om alle vormen van extra beloning en het eventueel onthouden van de jaarlijkse salarisverhoging. Bij het verlenen van de normale periodiek kan de loonstrook worden gezien als schriftelijke bevestiging.

Wanneer leidinggevende en medewerker het niet eens worden:



Is de medewerker het niet eens met de door de leidinggevende uitgesproken waardering over zijn functioneren, dan geeft hij dit aan in het RKW-gesprek en stuurt hij het formulier retour als 'niet akkoord'. Tevens geeft de medewerker op het RKW-formulier aan waarom hij het niet eens is met de waardering. Daarnaast heeft de medewerker de mogelijkheid een beoordeling aan te vragen¹. Tegen een vastgestelde beoordeling heeft de medewerker recht van bezwaar en beroep.

Is de medewerker het niet eens met de afspraken die de leidinggevende wenst te maken over de komende periode, dan geeft hij dit aan in het RKW-gesprek en stuurt het formulier retour als 'niet akkoord'. Tevens geeft de medewerker op het formulier aan waarom hij het niet eens is met de te maken afspraken. Het bevoegd gezag zal in dat geval de afspraken schriftelijk aan de medewerker toezenden en de consequenties aangeven indien deze afspraken niet worden nagekomen. Indien de afspraken een verandering in de rechtspositie betreffen (en dat is niet het geval wanneer de werkafspraken passen binnen het kernprofiel van de medewerker) heeft de medewerker recht van bezwaar en beroep.

Is de medewerker het niet eens met de door de leidinggevende uitgesproken beloningsbeslissing, dan geeft hij dit aan in het RKW-gesprek en tekent het formulier als 'niet akkoord'. Tevens geeft de medewerker op het formulier aan waarom hij het niet eens is met de beloningsbeslissing. Het bevoegd gezag bevestigt de beloningsbeslissing schriftelijk aan de medewerker. Hiertegen heeft de medewerker recht van bezwaar en beroep.

Is de medewerker tijdens het RKW-gesprek van mening dat hem ten onrechte geen extra beloning in het vooruitzicht is gesteld, dan geeft hij dit aan in het RKW-gesprek en tekent het formulier als 'niet akkoord', met de aantekening dat de medewerker verzoekt om in aanmerking te komen voor een extra beloning. Tegen een daarop volgende schriftelijke beslissing tot weigering van extra beloning van het bevoegd gezag heeft de medewerker recht van bezwaar en beroep.

5 Het RKW-gesprek als basis voor rechtspositionele beslissingen

Op grond van het RKW-gesprek kunnen verschillende rechtspositionele beslissingen worden genomen: het verlenen van een vaste aanstelling, het bevorderen van de medewerker of het niet toekennen van een periodiek indien de medewerker niet in voldoende mate functioneert. Dit betekent dat voor deze beslissingen geen beoordeling hoeft te worden opgemaakt.

5.1 Het verlenen van een vaste aanstelling

Indien voorafgaand aan de vaste aanstelling op grond van artikel 6, tweede lid, onder a, van het ARAR, een proeftijd is overeengekomen kan de beslissing tot het verlenen van de vaste aanstelling worden gebaseerd op het RKW-gesprek.

Bij het afspreken van de duur van de proeftijd (voor ten hoogste twee jaar), moet rekening gehouden worden met het gegeven dat het RKW-gesprek in december, januari of februari van elk jaar plaatsvindt. Aangezien de proeftijd niet langer dan twee jaar mag zijn, ligt het voor de hand dat op zijn laatst in het tweede RKW-gesprek nadat iemand in dienst is gekomen wordt bekeken of aanstelling in vaste dienst aan de orde is. Over het algemeen zal de proefperiode dan lang genoeg zijn om een beslissing hierover te kunnen nemen.

5.2 Bevordering

Indien in het RKW-gesprek geconstateerd wordt dat de medewerker uitstekend functioneert, kan een traject worden ingezet tot bevordering van de medewerker. Anders dan in het verleden hoeft hieraan geen aparte beoordeling ten grondslag te liggen.

5.3 Wanneer de medewerker onvoldoende functioneert

Wanneer de leidinggevende constateert dat het functioneren van een medewerker tekortschiet gaat, hij hierover het gesprek aan met de medewerker. Is het moment van het RKW-gesprek (december, januari of februari) nog niet aangebroken, dan vindt een voortgangsgesprek plaats. In het voortgangsen/of RKW-gesprek wordt vastgesteld welke onderdelen van de functie niet naar behoren worden uitgeoefend. Vervolgens gaan de leidinggevende en de medewerker samen na hoe dit komt. Herkent de medewerker zich hierin? Zijn verbeterstappen mogelijk? Zo ja, wie doet wat en wat is hiervoor nodig, bijvoorbeeld een opleiding of coaching. Om de afspraken vast te leggen wordt het RKW-formulier gehanteerd. Het gehele traject wordt gekenmerkt door duidelijke afspraken vanaf het moment dat wordt uitgesproken dat het functioneren onvoldoende is, het gunnen van een reëel verbetertraject en het onderbouwen van onvoldoende functioneren op basis van concrete feiten.

Parallel aan het formele traject gaat de leidinggevende na of de medewerker wellicht geschikt is voor een andere functie. Dan gaan beiden na waar de medewerker in kwestie beter tot zijn recht komt. De verantwoordelijkheid voor de loopbaan ligt bij de medewerker, de leidinggevenden biedt ondersteuning en betrokkenheid. De leidinggevende kan bijvoorbeeld aanbieden gebruik te maken van het loopbaanbureau van lenM. Ook kan ondersteuning worden gezocht in de vorm van bedrijfsmaat-

¹ Artikel 71a van het ARAR bepaalt onder meer dat als de ambtenaar dit aanvraagt een beoordeling wordt opgemaakt.



schappelijk werk of anderszins. Tijdens deze fase spreken leidinggevende en medewerker af welke taken de medewerker kan vervullen tot een andere functie is gevonden.

Het formele traject bij onvoldoende functioneren is:

Na het eerste gesprek waarin afspraken zijn gemaakt, volgt een termijn van drie maanden. Deze periode wordt afgesloten met een voortgangsgesprek (het voortgangsgesprek kan in tijd samenvallen met het RKW-gesprek) waarbij de gemaakte afspraken worden geëvalueerd. Gebruik hiervoor het RKW-formulier.

Indien wederom verbeterafspraken zijn gemaakt, volgt weer een termijn van drie maanden (vanaf eerste constatering is er nu sprake van zes maanden). Ook deze periode wordt afgesloten met een voortgangsgesprek (het voortgangsgesprek kan in tijd samenvallen met het RKW-gesprek). Gebruik hiervoor het RKW-formulier.

Is er geen sprake van verbetering dan moet uiterlijk op dit moment een schriftelijke waarschuwing worden gegeven, met verwijzing naar het RKW-formulier.

Wordt na negen maanden (na het eerste gesprek) geconstateerd dat sprake blijft van onvoldoende functioneren kan besloten worden tot een rechtspositionele maatregel, bijvoorbeeld gedwongen overplaatsing of ontslag. Hiertoe dient eerst een formele beoordeling te worden opgemaakt.

Wanneer leidinggevende en medewerker het niet eens worden over de te maken afspraken

Is de medewerker het niet eens met de afspraken die de leidinggevende wenst te maken over de komende periode, dan geeft hij dit aan in het RKW gesprek en stuurt het RKW formulier retour als 'niet akkoord'. Tevens geeft de medewerker op het RKW formulier aan waarom hij het niet eens is met de te maken afspraken. Het bevoegd gezag zal in dat geval de afspraken schriftelijk aan de medewerker toezenden en de consequenties aangeven indien deze afspraken niet worden nagekomen. Indien de afspraken een verandering in de rechtspositie betreffen (en dat is niet het geval wanneer de verbeterafspraken passen binnen het kernprofiel van de medewerker) heeft de medewerker recht van bezwaar en beroep.



TOELICHTING

In artikel 71 van het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR) is het recht vastgelegd van de ambtenaar op een jaarlijks gesprek met een functionaris aangewezen door het bevoegd gezag, waarin over de volgende onderwerpen wordt gesproken:

- a. De wijze waarop de ambtenaar de opgedragen werkzaamheden heeft uitgevoerd en de resultaten die daarbij zijn gehaald;
- b. De omstandigheden waaronder de opgedragen werkzaamheden zijn uitgevoerd;
- c. Welke werkzaamheden de ambtenaar zullen worden opgedragen en welke resultaten daarbij horen;
- d. De omstandigheden waaronder die op te dragen werkzaamheden zullen worden uitgevoerd;
- e. De wijze waarop de persoonlijke ontwikkeling van de ambtenaar bevorderd kan worden.

Van het besprokene wordt een schriftelijk verslag gemaakt en over de onderwerpen onder c, d, en e genoemde onderwerpen worden met de ambtenaar afspraken gemaakt.

Ingevolge het ARAR stelt de minister voor zijn departement vast aan welke eisen het functioneringsgesprek moet voldoen (artikel 71, vijfde lid, ARAR). Binnen het Ministerie van Infrastructuur en Milieu wordt het functioneringsgesprek een RKW-gesprek genoemd. RKW staat voor Resultaat en Kwaliteitsgericht Werken.

De Centrale medezeggenschap heeft ingestemd met deze regeling.

Bij Koninklijk Besluit van 14 oktober 2010 is het Ministerie van Infrastructuur en Milieu gevormd uit het voormalig Ministerie van VenW en een deel van het voormalig Ministerie van VROM. Met deze regeling komt er eenduidige beleid ten aanzien van de gesprekkencyclus voor het Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu investeert in kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers, zodanig dat zij in staat zijn bij te dragen aan de organisatiedoelen, kennis en ervaring uit te wisselen en zich te ontwikkelen. Verwacht mag worden dat de leiding zorgvuldig de kwaliteiten en capaciteiten van de medewerkers beziet. Tegelijkertijd verwacht IenM van medewerkers de bereidheid om capaciteiten en kwaliteiten daar waar nodig in te zetten en de inzetbaarheid naar vermogen te vergroten.

Het Resultaat- en Kwaliteitsgericht Werken (RKW)-gesprek staat centraal in de manier van werken, die is gericht op resultaat en kwaliteit. De organisatie stelt jaarlijks doelen vast (managementjaarplan) en vertaalt deze naar directie- en afdelingsplannen. De leidinggevende en de medewerker maken jaarlijks afspraken over resultaten, ontwikkeling én loopbaan. Dit vindt niet verspreid over het jaar plaats, maar op één moment aan het begin van het jaar. Dat is een goed moment om de vertaalslag van organisatie-doel naar individuele bijdrage te maken. Tegelijkertijd leggen leidinggevende en medewerker verantwoording af over de gemaakte afspraken van het vorig jaar.

Voor het RKW-gesprek geldt geen vrijblijvendheid: leidinggevende en de medewerker kunnen en moeten elkaar aanspreken. Immers, het nakomen van concrete afspraken over resultaten, ontwikkeling én loopbaan en de verantwoording hierover is alleen mogelijk als afspraken ook echt gemaakt worden (en vastliggen). Door het jaar heen blijven leidinggevende en medewerker continu in dialoog over de voortgang. Luisteren naar elkaar en aanspreken is daarbij een vanzelfsprekendheid.

*De Minister van Infrastructuur en Milieu,
namens deze:
de Secretaris-Generaal,
S. Riedstra.*