

BIJLAGE VI
EVALUATIECRITERIA

INLEIDING

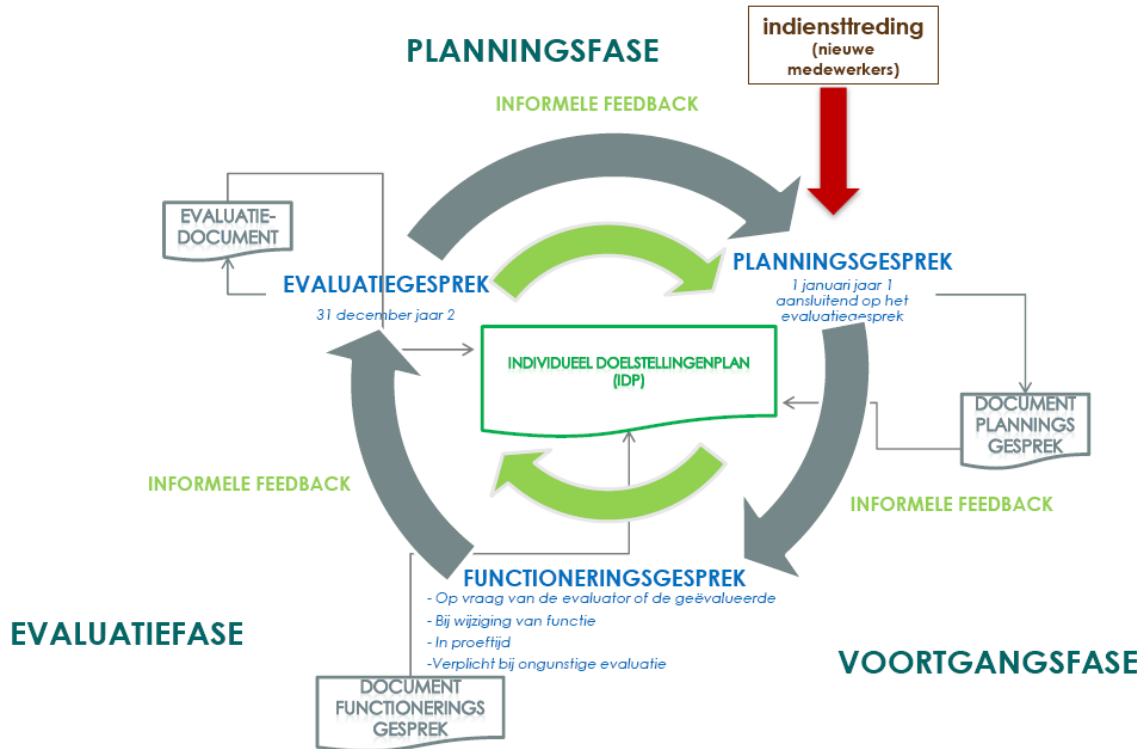
Evaluatie- en functioneringsgesprekken zijn een motivatiemiddel en dragen bij tot de ontwikkeling van de medewerker. Ze hebben als doel om op periodieke basis de medewerker individueel op te volgen, te begeleiden en te sturen in zijn functioneren binnen de organisatie.

De *evaluatiecyclus hierna genoemd individuele ontwikkelcyclus* gaat uit van een positief mensbeeld en vertrekt niet a priori vanuit de tekortkomingen van de medewerker. Het waarderen van de ingezette kwaliteiten van de medewerker is hierbij een belangrijk aspect. De medewerker staat centraal en is een essentieel én dynamisch onderdeel van de organisatie om de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Competenties kunnen ontwikkeld worden om de prestaties van de organisatie te verbeteren.

Deze nota omschrijft het globale *evaluatiesysteem*. Het geeft de *evaluatiecriteriaria* weer en legt op een overzichtelijke manier de individuele ontwikkelcyclus en de daarmee samengaande gesprekken uit. De medewerker is "eigenaar" van de documenten en heeft op die manier een overzicht van de stand van zaken van zijn functioneren, de gemaakte afspraken en verwachtingen.

DE EVALUATIEPERIODE

De evaluatieperiode van de gemeente en OCMW Zonnebeke omvat een periode van 2 jaar en loopt samen met de individuele ontwikkelcyclus. Deze bestaat uit 3 fasen: de planningsfase, de opvolgingsfase en de evaluatiefase.



Planningsfase

Bij het begin van de evaluatieperiode worden in een *planningsgesprek* afspraken gemaakt tussen de evaluator en de geëvalueerde. In dit gesprek worden allereerst de *evaluatiecriteria* voor de komende evaluatieperiode met de medewerker overlopen.

Een planningsgesprek gebeurt bij:

- de start van een nieuwe ontwikkelcyclus;
- indiensttreding;
- bevordering;
- interne mobiliteit;
- verandering van functie.

Bij fundamentele wijziging van de functie-inhoud is het de verantwoordelijkheid van de rechtstreeks leidinggevende om het gewijzigde functieprofiel (incl. de bijlagen) te overlopen met de medewerker tijdens een planningsgesprek.

Het '*document planningsgesprek*', dat onderdeel is van het '*document individuele ontwikkelcyclus*' wordt gebruikt als leidraad van het gesprek.

Voortgangsfase

Dagelijks geeft de leidinggevende *informele feedback* (zowel positieve als negatieve) aan zijn medewerkers, ter ondersteuning van hun persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast vindt een *functioneringsgesprek* plaats tussen de evaluator en de geëvalueerde als de helft van de ontwikkelcyclus van 2 jaar verstreken is. Tijdens dit gesprek worden de reeds gemaakte afspraken bijgestuurd en worden (eventueel) nieuwe afspraken geformuleerd. Daarnaast kunnen ook andere onderwerpen ter sprake komen met het oog op het optimaal functioneren van de medewerker en de optimale kwaliteit van de dienstverlening.

Er kunnen tijdens de ontwikkelcyclus nog verschillende tussentijdse formele functioneringsgesprekken plaatsvinden (als feiten of gedragingen van de geëvalueerde een negatieve weerslag kunnen hebben op de evaluatie, op vraag van de evaluator of op vraag van de geëvalueerde). Het *functioneringsdocument*, dat onderdeel is van het '*document individuele ontwikkelcyclus*' (zie bijlage), dient als leidraad voor het gesprek.

Evaluatiefase

Na de evaluatieperiode vindt een *evaluatiegesprek* plaats tussen de evaluator en de geëvalueerde. De resultaten van het evaluatiegesprek worden vastgelegd in het *evaluatiedocument*.

Voor een medewerker op proef wordt wanneer de proeftijd voor de helft verstreken is een *tussentijdse evaluatie* voorzien. Daarnaast vindt ook een *indevaluatie* plaats voor de afloop van de proeftijd.

Uitdiensttreding

Bij uitdiensttreding vindt er – mits goedkeuring door het betrokken personeelslid - een *exitgesprek* plaats tussen het diensthoofd en het personeelslid.

EVALUATIECRITERIA

De evaluatie wordt uitgevoerd op basis van vooraf vastgestelde evaluatiecriteria.

Voor de personeelsleden van de gemeente en OCMW Zonnebeke worden volgende evaluatiecriteria vastgesteld :

- kernresultaten;
- competenties:
 - o technische competenties;
 - o gedragscompetenties;

De kernresultaten en de competenties zijn vastgelegd in de functiebeschrijving.

Bij het vaststellen van de concrete evaluatiecriteria wordt gebruikt gemaakt van **doelgroepen**. Dit betreft een groep van functies die een gelijkaardige takenpakket hebben en die een gelijkaardige verantwoordelijkheid dragen.

Kernresultaten

Kernresultaten zijn concrete opdrachten, vertaald naar resultaten. Bij het opnemen van de kernresultaten moeten steeds volgende vragen worden gesteld:

- welke *werkzaamheden/taken* moet de functiehouder vervullen om de juiste resultaten te kunnen leveren?
- welke *doelstellingen* worden hieraan verbonden?
- domeinen zijn *permanent* gebonden aan de functie (geen occasionele taken).

Een kernresultaat is steeds opgebouwd uit een titel, een doel en een opsomming van een aantal concrete taken (niet-limitatieve lijst) om het kernresultaat te verduidelijken.

Bijvoorbeeld:

Titel: Werving en selectie

Doel: Nieuwe en tijdelijke personeelsleden aanwerven

Dit omvat onder andere:

1. *Examens onbepaalde duur inrichten*
2. *Zoeken naar vervanging voor langdurig afwezige personeelsleden*
3. *Bevorderingsexamens inrichten*
4. *Jobstudenten en monitoren tewerkstellen*
5. *Sollicitantenbestand up-to-date houden (spontane sollicitaties)*

Competenties

Competenties kunnen omschreven worden als waarneembare eigenschappen onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdragen tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie en helpen bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Competenties zijn meetbaar (moeilijk of gemakkelijk), zijn waarneembaar (direct of indirect) en zijn veranderbaar.

Ze helpen te bepalen wat belangrijk is in verband met aanwerving, opleiding, begeleiding, functioneren en evalueren van de medewerkers.

Competenties zijn onder te verdelen in **technische competenties en gedragscompetenties**.

De gedragscompetenties binnen een organisatie kunnen onderverdeeld worden in 3 groepen:

- **algemene competenties:** competenties die in ELKE functie binnen de organisatie noodzakelijk zijn en afgeleid zijn van de strategische doelstellingen van de organisatie.
- **doelgroepcompetenties:** zijn competenties die voor een doelgroep als geheel gelden
- **functiespecifieke competenties:** competenties die enkel gelden voor één functie binnen een bepaalde dienst, afdeling of subdienst.

De competenties – zowel de technische als de gedragscompetenties - zijn ingedeeld in clusters of domeinen. Een competentiecluster bevat een aantal competenties die heel dicht in elkaars buurt liggen en elkaar soms overlappen. Door het gebruik van de clusters is het duidelijk welk type competenties over- of ondervertegenwoordigd zijn in een functieprofiel. Een competentieprofiel bevat dan ook idealiter een mix van competenties uit verschillende clusters.

Een uitgebreide definitie van de competenties kan men terugvinden in het competentiewoordeboek van de gemeente en OCMW Zonnebeke. De verschillende technische en gedragscompetenties worden vastgelegd in iedere functiebeschrijving.

Technische competenties

Technische competenties zijn te omschrijven als kennis en kunde. De technische competenties zijn de technische vaardigheden, kennis of inzichten die men moet hebben om de functie naar behoren uit te oefenen.

Er zijn 4 clusters waarin de technische competenties zich bevinden:

PC-vaardigheden

De technische competenties die gericht zijn op het kennen en gebruiken van de computer en software als werk- en gebruiksmiddel in het dagelijks functioneren. Dit zijn de standaard- (tekstverwerking, rekenbladen, presentaties, databases) en de gespecialiseerde producten.

Wetgeving en regelgeving

De technische competenties m.b.t. de kennis van de wetgeving en regelgeving, noodzakelijk in het uitoefenen van de functie.

Werking en werkmiddelen

De technische competenties die noodzakelijk zijn om optimaal en correct te functioneren in zijn dagelijkse werkzaamheden; het zijn de basisregels rond processen, werkmethodes, en –methodieken en werkmiddelen.

Management en beleid

De technische competenties die betrekking hebben op de verschillende managementvaardigheden die de medewerker gebruikt in zijn dagelijkse werking en functioneren. Het gaat om die basis van managementvaardigheden die in een moderne organisatie voorkomen.

Gedragscompetenties

Gedragscompetenties zijn te omschrijven als gedragsvaardigheden en houdingen die onderscheidend bijdragen tot succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen. De motivatie en waarden van medewerkers zijn van invloed op de gedragscompetenties.

Gedrag is alles wat mensen doen en zeggen, verbaal en non-verbaal. Het gedrag van een persoon bepaalt iemands effectiviteit in een functie. Gedrag wordt weliswaar beïnvloed door zaken, die niet direct zichtbaar zijn: persoonlijkheid, intelligentie, waarden, normen, overtuigingen en interesses. Deze gedragscompetenties worden in sterke mate bepaald door de waarden van de organisatie, waarbij de missie en visie het uitgangspunt zijn.

Er zijn 7 clusters voor de gedragscompetenties:

Beheersmatige vaardigheden

De competenties in deze cluster hebben betrekking op gedrag dat gericht is op het effectief bepalen van doelen en prioriteiten en het aangeven van acties en middelen om bepaalde doelen te bereiken.

Informatieverwerkend gedrag

De competenties in deze cluster hebben betrekking op gedrag op het gebied van het verzamelen, analyseren en wegen van gegevens en het plaatsen hiervan in een breder perspectief.

Interactief gedrag

Dit competentiegebied de gedragscompetenties die betrekking hebben op gedrag dat gericht is op onderlinge interactie en communicatie, persoonlijk optreden en sociale vaardigheid.

Leiderschap

Deze gedragscompetenties hebben betrekking op het gedrag dat gericht is op het sturen, motiveren en ontwikkelen van mensen, zowel op inhoudelijk als op procesniveau.

Persoonsgebonden gedrag

Dit competentiegebied de gedragscompetenties die betrekking hebben op gedrag dat in sterke mate bepaald wordt door de persoonlijke individuele geaardheid van mensen.

Probleemoplossend gedrag

De gedragscompetenties in deze cluster hebben betrekking op gedrag bij het innemen van standpunten en het weloverwogen nemen van besluiten, bij het anticiperen en ingaan op klantkwesties en het realiseren van klanttevredenheid.

Waardegebonden gedrag

Deze gedragscompetenties worden in sterke mate bepaald door de waarden van de organisatie, waarbij de missie en visie het uitgangspunt is.

Gradaties van competenties

Per competentie worden 3 gradaties onderscheiden. Een hogere gradatie impliceert steeds dat de lager gelegen gradatie ook is verworven.

Per gradatie worden *indicatoren* opgesomd. De indicatoren zijn voorbeelden waarin de competentie tot uiting komt.

Dit maakt het mogelijk om elke gewenste competentiegradatie objectief meetbaar te maken. Dit is heel belangrijk bij het inschatten ervan bij evaluatie, werving en selectie.

De indicatoren zijn niet limitatief, maar dienen als hulpmiddel bij het begrijpen van een gradatie in een welbepaalde competentie. Het kan dus zijn dat bepaalde indicatoren niet van toepassing zijn voor de ene functie, terwijl ze in een andere functie juist wel gelden.

Bij elk functieprofiel horen er 2 bijlagen waarop deze indicatoren vermeld staan. Het diensthoofd is vrij om deze indicatoren in de bijlagen aan te passen en meer te detailleren (zo kan de financieel beheerder bij "software eigen aan de functie" een oplijsting toevoegen van de verschillende programma's binnen de financiële dienst).

Gradaties bij technische competenties

Bij technische competenties is dit:

- **gradatie 1 - elementaire kennis:**
Het personeelslid kent de basisprincipes en kan ze toepassen (basiskennis)
- **gradatie 2 - voldoende kennis:**
Meer gedetailleerde kennis van principes in het specifieke domein, waardoor het personeelslid deze maximaal kan toepassen (professionele kennis)
- **gradatie 3 – grondige kennis:**
Het personeelslid is thuis in het vakdomein, op een hoog niveau, zodanig dat hij volledig zelfstandig kan functioneren en collega's kan ondersteunen in deze materie

Gradaties bij gedragscompetenties

Bij gedragscompetenties ligt het anders. Naarmate een functie hoger in de organisatie staat en de beslissingen van de functiehouder meer impact hebben op de organisatie als geheel, is ander gedrag vereist m.b.t. de competentie.

- **gradatie 1:**
Basisgedrag vertonen binnen een afgebakende context als de situatie of omgeving daartoe directe aanleiding geeft.
- **gradatie 2:**
Zelfstandig en op eigen initiatief het effectieve gedrag vertonen zowel in eenvoudige als eerder complexe situaties.
- **gradatie 3:**
Anderen binnen de eigen werkomgeving en de gehele organisatie tot effectief gedrag stimuleren of inspireren door het scheppen van randvoorwaarden en het vertonen van voorbeeldgedrag.

EVALUATIESCORES

Alle delen van de drie onderscheiden evaluatiecriteria worden beoordeeld op volgende criteria

Negatief	Niet goed genoeg	Voldoende	Goed	Uitstekend
Nog heel veel verbetering nodig/ moet hierin nog veel groeien: basisvaardigheden niet OK	Verbetering nodig/ kan hierin nog groeien	Goed: nog enkele verbeterpuntjes of kan zich hierin nog verfijnen	Zeer goed/ excellent	
Beheerst de competentie nauwelijks of niet. Weet niet wat van hem/ haar verwacht wordt. Doet ook geen moeite om er onmiddellijk verandering in te brengen. Er is veel aansturing nodig. Houdt zich niet aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie.	Beheerst de competentie in beperkte mate. Weet niet altijd wat er verwacht wordt op de dit vlak en voelt zich vaak onzeker. Wanneer de persoon wordt aangesproken doet hij/ zij wel enige moeite. Er is veel ondersteuning nodig om het basisniveau van de competentie te verwerven. Houdt zich soms aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie.	Competentie is bij de persoon aanwezig, maar zich niet altijd in consequent gedrag. Wanneer de persoon hierop aangesproken wordt, doet hij/ zij wel veel moeite op het vlak van die bepaalde competentie. Er is ondersteuning nodig om de competentie in meer situaties te uiten. Houdt zich meestal aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie.	Beheerst de competentie goed. Weet ook zelfstandig hoe en wanneer hij/ zij de competentie kan gebruiken. Wanneer de situatie echt moeilijk of complex wordt, lukt het niet altijd om de competentie op een goeie manier te hanteren. Er is nog verbetering mogelijk en ondersteuning nodig in specifieke situaties of met specifieke personen. Houdt zich altijd aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie.	Beheerst de competentie heel goed, ook in moeilijke, complexe of emotionele situaties. Gaat systematisch na of hij/ zij de competenties kan aanwenden. Heeft aandacht voor en stimuleert andere medewerkers m.b.t. deze competentie. Houdt zich altijd aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie en doet zelf ook voorstellen tot verbetering.
<ul style="list-style-type: none"> • Nooit • Geen of weinig • Kan niet/ wil niet • Geen/ onvoldoende • Geen actief/ passief • Onopmerkzaam • Staat niet open voor/ geen belangstelling • Gaat problemen uit de weg, vlucht, vermijdt, ... • Intensieve, kordate aansturing nodig 	<ul style="list-style-type: none"> • Moet geresponsabiliseerd, ondersteund en begeleid worden • Soms/ sporadisch • Af en toe • Heeft het moeilijk met • Gedeeltelijk, ontbreken aantal zaken/ onvolledig of onlogisch • Actie wanneer echt nodig is, of op vraag • Merkt sommige zaken op (als opvallend is) • Staat soms open voor, moet moeite voor doen • Met wisselend succes • In geringe mate 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatig • Staat meestal open voor • Meestal bereid tot 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaak • In 'gewone situaties' • Staat open voor • Is bereid • Niet in complexe situaties • Grotendeels of over het algemeen volledig en logisch • Opmerkzaam • Enkel ondersteuning nodig in moeilijke situaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Altijd, consequent • Adequaat in elke situatie • Gemakkelijk • Excellent/ uitstekend • Volledig tot in de details en logisch • Onderneemt structureel actie • Heel opmerkzaam, overloopt systematisch de zaken, gericht • Staat open voor, gaat zelf actief opzoek naar • Voorbeeldfunctie voor anderen • Kijkt verder dan eigen werkdomein

Naast deze beoordelingen is ook de *motivatie* van een beoordeling uitermate belangrijk. Door een *beschrijvende en gemotiveerde* evaluatie kan de medewerker iets leren uit zijn evaluatie en hiermee aan de slag kan gaan in de volgende ontwikkelcyclus.

Voor de eindbeoordeling baseren de evaluatoren zich op de scores van de verschillende evaluatiecriteria. Er zijn daarbij twee eindbeoordelingen mogelijk van de ontwikkelcyclus: **gunstig** of **ongunstig**.

EVALUATIEDOCUMENTEN

Hierna vindt men het geïntegreerde evaluatiedocument.

Individuele ontwikkelcyclus
(Naam medewerker)
cyclus 201X - 201X

Naam & voornaam medewerker:

Functie:

Afdeling:

Dienst:

Subdienst:

Naam direct leidinggevende:

Naam 2^{de} evaluator:

Bespreking functie

Overloop **samen** de functiebeschrijving. Indien er bij bepaalde elementen van de functiebeschrijving specifieke opmerkingen zijn of verduidelijkingen nodig zijn, kan je deze hieronder noteren.

Opmerkingen of verduidelijkingen bij de kernresultaten door:

- de direct leidinggevende:

- de medewerker:

Opmerkingen of verduidelijkingen bij de technische competenties door:

- de direct leidinggevende:

- de medewerker:

Opmerkingen of verduidelijkingen bij de gedragscompetenties door:

- de direct leidinggevende:

- de medewerker:



Formulier

Kruis één of meerdere onderwerpen aan waarover je wilt praten

Medewerker	Leidinggevende	1. Het werk
		<ul style="list-style-type: none"> • Soort taken dat je verricht / je takenpakket
		<ul style="list-style-type: none"> • Of het werk moeilijk of gemakkelijk is
		<ul style="list-style-type: none"> • Het tempo waaraan je moet werken
		<ul style="list-style-type: none"> • Andere
		2. Werkomstandigheden
		<ul style="list-style-type: none"> • De sfeer op het werk
		<ul style="list-style-type: none"> • De omgeving waar je werkt (gebouwen, plaats, ...)
		<ul style="list-style-type: none"> • Het materiaal waarmee je werkt
		<ul style="list-style-type: none"> • Andere
		3. Werkrelaties
		<ul style="list-style-type: none"> • Omgang met collega's
		<ul style="list-style-type: none"> • Omgang met je eigen leidinggevende
		<ul style="list-style-type: none"> • Omgang met andere leidinggevend en of ander personeel
		<ul style="list-style-type: none"> • Omgang met klanten
		<ul style="list-style-type: none"> • Andere
		4. Ondersteuning door de leidinggevende en de organisatie
		<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning voor het uitvoeren van je werk
		<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning bij persoonlijke problemen, vragen, bekommernissen
		<ul style="list-style-type: none"> • De kansen die je krijgt om bij te leren op de werkvloer
		<ul style="list-style-type: none"> • De kansen die je krijgt om bij te leren buiten de de werkvloer (opleiding, vorming, ...)
		<ul style="list-style-type: none"> • Of er geluisterd wordt naar je eigen mening bij beslissingen
		<ul style="list-style-type: none"> • Of er rekening gehouden wordt met je eigen mening bij beslissingen
		<ul style="list-style-type: none"> • Andere
		5. Persoonlijke functioneren
		<ul style="list-style-type: none"> • Of je je goed voelt in het werk dat je doet
		<ul style="list-style-type: none"> • Wat heel goed gaat, nl.: ...
		<ul style="list-style-type: none"> • Wat minder goed gaat / waar nog aan gewerkt moet worden, nl. de competenties

		<ul style="list-style-type: none"> • Wat je zelf nog wil bijleren, bereiken of nog verwacht van je werk
		<ul style="list-style-type: none"> • Andere
		6. Andere
		<ul style="list-style-type: none"> •
		<ul style="list-style-type: none"> •
		<ul style="list-style-type: none"> •

Besluit

Werkpunten en afspraken medewerker	Werkpunten en afspraken leidinggevende

Afspraak bijkomend functioneringsgesprek (facultatief)

Datum:

Handtekening

Handtekening leidinggevende:

Handtekening medewerker
'voor kennisname'

Datum:

Bijkomend functioneringsgesprek 1

Besproken punten

Een bijkomend functioneringsgesprek vindt plaats op vraag van de medewerker of van zijn leidinggevende. Noteer hieronder de besproken punten tijdens dit bijkomend functioneringsgesprek.

Reden of te bespreken punt waarom een bijkomend functioneringsgesprek noodzakelijk is of gevraagd werd.

a. Besproken punt:

b. Besproken punt:

c. Besproken punt:

Afspraak volgend functioneringsgesprek (facultatief)

Datum:

Handtekening

Handtekening leidinggevende:

Handtekening medewerker
'voor kennisname'

Datum:

Evaluatiegesprek

Negatief	Niet goed genoeg	Voldoende	Goed	Uitstekend
Nog heel veel verbetering nodig/ moet hierin nog veel groeien: basisvaardigheden niet OK		Verbetering nodig/ kan hierin nog groeien	Goed: nog enkele verbeterpuntes of kan zich hierin nog verfijnen	Zeer goed/ excellent
<p>Beheerst de competentie nauwelijks of niet. Weet niet wat van hem/ haar verwacht wordt. Doet ook geen moeite om er onmiddellijk verandering in te brengen. Er is veel aansturing nodig. Houdt zich niet aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie.</p>	<p>Beheerst de competentie in beperkte mate. Weet niet altijd wat er verwacht wordt op de dit vlak en voelt zich vaak onzeker. Wanneer de persoon wordt aangesproken doet hij/ zij wel enige moeite. Er is veel ondersteuning nodig om het basisniveau van de competentie te verwerven. Houdt zich soms aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie.</p>	<p>Competentie is bij de persoon aanwezig, maar zich niet altijd in consequent gedrag. Wanneer de persoon hierop aangesproken wordt, doet hij/ zij wel veel moeite op het vlak van die bepaalde competentie. Er is ondersteuning nodig om de competentie in meer situaties te uiten. Houdt zich meestal aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie.</p>	<p>Beheerst de competentie goed. Weet ook zelfstandig hoe en wanneer hij/ zij de competentie kan gebruiken. Wanneer de situatie echt moeilijk of complex wordt, lukt het niet altijd om de competentie op een goeie manier te hanteren. Er is nog verbetering mogelijk en ondersteuning nodig in specifieke situaties of met specifieke personen. Houdt zich altijd aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie.</p>	<p>Beheerst de competentie heel goed, ook in moeilijke, complexe of emotionele situaties. Gaat systematisch na of hij/ zij de competenties kan aanwenden. Heeft aandacht voor en stimuleert andere medewerkers m.b.t. deze competentie. Houdt zich altijd aan de afspraken die gemaakt zijn i.v.m. deze competentie en doet zelf ook voorstellen tot verbetering.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nooit • Geen of weinig • Kan niet/ wil niet • Geen/ onvoldoende • Geen actief/ passief • Onopmerkzaam • Staat niet open voor/ geen belangstelling • Gaat problemen uit de weg, vlucht, vermijdt, ... • Intensieve, kordate aansturing nodig 	<ul style="list-style-type: none"> • Moet geresponsabiliseerd, ondersteund en begeleid worden • Soms/ sporadisch • Af en toe • Heeft het moeilijk met • Gedeeltelijk, ontbreken aantal zaken/ onvolledig of onlogisch • Actie wanneer echt nodig is, of op vraag • Merkt sommige zaken op (als opvallend is) • Staat soms open voor, moet moeite voor doen • Met wisselend succes • In geringe mate 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatig • Staat meestal open voor • Meestal bereid tot 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaak • In 'gewone situaties' • Staat open voor • Is bereid • Niet in complexe situaties • Grotendeels of over het algemeen volledig en logisch • Opmerkzaam • Enkel ondersteuning nodig in moeilijke situaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Altijd, consequent • Adequaat in elke situatie • Gemakkelijk • Excellent/ uitstekend • Volledig tot in de details en logisch • Onderneemt structureel actie • Heel opmerkzaam, overloopt systematisch de zaken, gericht • Staat open voor, gaat zelf actief opzoek naar • Voorbeeldfunctie voor anderen • Kijkt verder dan eigen werkdomein

1. Competenties

Technische competenties¹

	BEOORDELING					Motivatie	NVT
	Negatief	genoeg	Niet goed	Voldoende	Goed		
<i>(Technische competentie: doelgroepniveau)</i>							
<i>(Technische competentie: doelgroepniveau)</i>							
<i>(Technische competentie: functieniveau)</i>							
<i>(Technische competentie: functieniveau)</i>							
<i>(Technische competentie: functieniveau)</i>							

¹ Voor de beoordeling van de technische competenties, de indicatoren en gradaties moeten de competentiegids en de functiebeschrijving geraadpleegd worden.

Gedragcompetenties²

	BEOORDELING						NVT
	Negatief	Niet goed genoeg	Voldoende	Goed	Uitstekend	Motivatie	
Teamwerk en samenwerken (algemene gedrags competentie)							
Klantgerichtheid (algemene gedrags competentie)							
Kwaliteit en accuraatheid (algemene gedrags competentie)							
Plannen en organiseren (algemene gedrags competentie)							
<i>(Gedragcompetentie op doelgroep niveau)</i>							
<i>(Gedragcompetentie op doelgroep niveau)</i>							
<i>(Gedragcompetentie op doelgroep niveau)</i>							

² Voor de beoordeling van de gedragcompetenties, de indicatoren en gradaties moeten de competentiegids en de functiebeschrijving geraadpleegd worden.

2. Kernresultaten³

	BEOORDELING						NVT
	Negatief	Niet goed genoeg	Voldoende	Goed	Uitstekend	Motivatie	
Kernresultaat 1							
Kernresultaat 2							
Kernresultaat 3							
Kernresultaat 4							
Kernresultaat 5							
Kernresultaat 6							
Kernresultaat 7							
Kernresultaat 8							

³ Voor de beoordeling van de kernresultaten moet de functiebeschrijving geraadpleegd worden.

Kernresultaat 9							
Kernresultaat 10							

4. Globale beoordeling

Beschikt de medewerker over opvallend sterke of opvallend zwakke punten? Zo ja, welke?

Eindbeoordeling:

Negatief	Niet goed genoeg	Voldoende	Goed	Uitstekend
Ongunstig		Gunstig		

Bij 'onvoldoende' en 'minder dan verwacht' score: er wordt een begeleidingstraject op maat uitgewerkt met eventueel aangepaste vorming.

Motivatie:

5. Afspraak planningsgesprek

Datum:

Aansluitend op het evaluatiegesprek of binnen 14 kalenderdagen na het voeren van het evaluatiegesprek.

6. Handtekening

Handtekening eerste beoordelaar

'Voor akkoord'

Handtekening medewerker

'Voor kennisname'

Datum:

Handtekening tweede beoorde-

laar

'Voor akkoord'

7. Opmerkingen

Opmerkingen medewerker

Handtekening eerste beoordelaar

'Voor kennisname opmerkingen
medewerker'

Handtekening medewerker

'Voor akkoord met opmerkin-
gen'

Handtekening tweede beoorde-
laar
'Voor kennisname opmerkingen
medewerker'

Datum:

Conform de rechtspositieregeling kan het personeelslid beroep aantekenen tegen een ongunstige evaluatie uiterlijk 15 kalenderdagen te rekenen vanaf de datum van ontvangst van de kopie van het definitieve evaluatieverslag. (afhankelijk van RPR)

8. Persoonlijk actieplan

Kernresultaatsgebieden: Concrete taakafspraken

Neem samen de functiebeschrijving bij de hand. De kernresultaatsgebieden en de gedragscompetenties in de functiebeschrijving vormen de basis voor de evaluatie van uw medewerker. Ongetwijfeld is het noodzakelijk dat één of meerdere kernresultaatsgebieden verder geconcretiseerd worden (bvb. nieuwe projecten, andere accenten in de dienstverlening,...). Het planningsgesprek en het persoonlijk actieplan dienen hiertoe. Overloop samen de kernresultaatsgebieden en formuleer in totaal minstens 3 taakafspraken.

Kernresultaten	Wie?	Doet wat? Acties, middelen, ... ?	Met welk resultaat? Doel?	Timing?	Randvoorwaarden
Kernresultaat 1					
Kernresultaat 2					
Kernresultaat 3					

Gedragscompetenties: Concrete afspraken

Bekijk de gedragscompetenties uit de functiebeschrijving. Richt uw aandacht op maximum 3 competenties en formuleer samen afspraken voor de medewerker (indien nodig).

Kernresultaten	Wie?	Doet wat? Acties, middelen, ... ?	Met welk resultaat? Doel?	Timing?	Randvoorwaarden
Competentie 1					
Competentie 2					
Competentie 3					

Opleiding & ontwikkeling

Formuleer samen concrete behoeften rond opleiding en ontwikkeling voor de medewerker.

Opleiding en ontwikkelingsbehoefte	Voorstel van opleiding	Gewenst resultaat?	Timing?

Handtekening eerste beoordelaar
'Voor kennisname actieplan'

Handtekening medewerker
'Voor akkoord met actieplan'

Handtekening tweede beoorde-
laar
'Voor kennisname actieplan'
