



Bijlage IX

Beoordelen en ontwikkelen

INHOUD

1. Criteria	4
2. Categorieën.....	8
3. Normtabel	9
4. Proces / procedure.....	10
5. Rollen.....	11
6. Beoordelingscyclus.....	12
7. Verklarende woordenlijst.....	16
8. Bijlagen	18
BIJLAGE 1.....	
Checklist Beoordelings- en ontwikkelingsgesprek voor leidinggevendenden	19
BIJLAGE 2	
Doelen en regels feedback	19
BIJLAGE 3.....	
Beroep- en bezwaarprocedure	22

Inleiding

Deze handleiding is een hulpmiddel voor medewerkers en beoordelaars om te komen tot een duidelijke, gedifferentieerde, goed onderbouwde beoordeling. In deze handleiding wordt de achtergrond van de beoordelingssystematiek behandeld. Een uitleg over het digitale beoordelingssysteem 'Mijn Carrière' wordt aangeboden in de vorm van een Video Demonstratie. De Video Demonstratie staat op de informatiepagina in 'Mijn Carrière'.

Hierbij even kort op een rij welke doelen we met deze beoordelingssystematiek voor ogen hebben.

- Er is één gezamenlijke, transparante systematiek voor functiewaardering, beoordelen en belonen voor RTL Nederland.
- De systematiek is gericht op de ontwikkeling van het talent, de creativiteit, de prestatie en de professionaliteit van de medewerkers en is zo ontworpen dat deze aansluit bij de dynamiek van de organisatie en de markt.
- In de nieuwe systematiek voor beoordelen en belonen wordt scherp onderscheid gemaakt tussen excellent, goed en onvoldoende presenterende medewerkers.

Met de systematiek kan een beoordeling worden gegeven vanuit een totaal oordeel over de prestaties van een medewerker. Er wordt beoordeeld op drie kerngebieden en niet op een veelheid van deelgebieden. Centraal staan de volgende drie kerngebieden.

1. **Doelen:** de mate waarin de medewerker de doelstellingen die moeten worden behaald in de functie ook daadwerkelijk heeft gerealiseerd.
2. **Organisatiecompetenties:** de mate waarin de medewerker het gedrag laat zien dat door de organisatie als belangrijk is neergezet.
3. **Ontwikkeling:** de mate waarin de medewerker heeft laten zien de aan het begin van het jaar gevraagde 'beweging' te hebben gemaakt. Dit kan afhankelijk van de functie diverse vormen aannemen, zoals geleerde nieuwe technieken, gevolgde trends, afgeronde opleiding en getoonde ontwikkeling.

De medewerker krijgt op alle drie onderdelen een beoordeling en een totaalbeoordeling. Deze totaalbeoordeling is een weergave van het totaalbeeld en geen wiskundige optelsom van de drie onderdelen en hun onderlinge zwaarte. De verhouding en relatieve zwaarte van de drie criteria ten opzichte van elkaar wordt aan het begin van het jaar door de manager per medewerker vastgesteld. Hierdoor wordt het makkelijker over- of onderperformance uit te leggen.

Er wordt eveneens een duidelijke koppeling tussen beoordeling en beloning gemaakt, zodat medewerkers die echt goed functioneren hiervoor worden beloond en medewerkers die (nog) niet aan de gestelde eisen voldoen, boven op hun huidige salaris weinig of geen verhoging krijgen.

Samengevat heeft dit voor beoordelen/ontwikkelen en belonen geresulteerd in een handvat:

- om managers in staat te stellen de verschillen tussen gemiddeld, goed en excellente presterende medewerkers te benoemen en toe te lichten en met medewerkers over een gericht ontwikkelingstraject te praten en afspraken te maken;
- voor medewerkers om gericht aan hun ontwikkeling en (door)groei te werken.

Voor dit document geldt dat daar waar in de teksten de mannelijke vorm (hij, hem etc.) wordt gehanteerd, tevens de vrouwelijke vorm (zij, haar etc.) wordt bedoeld.

1. Criteria

Zoals in de inleiding al is vermeld, staan in het beoordelings- en ontwikkelcyclus van RTL Nederland drie criteria centraal.

- Doelen
- Organisatiecompetenties
- Ontwikkeling

1.1 Doelen: de mate waarin de medewerker de doelstellingen die moeten worden behaald in de functie ook daadwerkelijk heeft gerealiseerd.

De reden dat dit criterium is opgenomen, is het feit dat de medewerker is aangenomen om het werk te doen dat hoort bij de functie. Daarop moet hij dan ook worden beoordeeld. Het is hierbij dus de verantwoordelijkheid van zowel de manager als de medewerker om die aspecten neer te zetten die echt relevant zijn voor het functioneren.

Belangrijke vragen die kunnen worden gesteld om vast te stellen welke zaken moeten worden opgenomen in het afsprakenformulier.

- Wat voor soort resultaten behalen de goede medewerkers in deze functie?
- Waaraan kun je zien of iemand het goed doet?
- Als de medewerker echt uitstekend zou functioneren, waaraan kun je dat dan merken?

Het is van belang dat manager en medewerker een gedeeld beeld hebben over hoe de resultaten 'eruitzien' voor de verschillende beoordelingsscores. Daarbij wordt uitgegaan van de normen zoals omschreven in de normtabel (zie paragraaf 1.3).

Bij het bespreken van de resultaten die de medewerker wel of niet heeft behaald, is aandacht voor de functiecompetenties die hij wel of niet heeft gebruikt om deze resultaten te realiseren. De functiecompetenties worden gebruikt om te verklaren waarom de medewerker resultaten wel of niet heeft behaald. Bij het behalen van (hele) goede resultaten wordt besproken welke competenties de medewerker effectief heeft gebruikt. Bij het achterblijven van resultaat wordt geanalyseerd welke functiecompetenties hij niet heeft gebruikt, of welke functiecompetenties niet effectief zijn ingezet. Er wordt daarbij steeds gekeken naar de competenties die bij de functiefamilie horen. Heel belangrijk is dat het gesprek over functiecompetenties in het kader van ontwikkeling wordt gevoerd. Het is GEEN onderdeel van de beoordeling.

De redenen om de functiecompetenties mee te nemen in het bespreken van de resultaten zijn de volgende:

- Het helpt de beoordelaar in het ondersteunen van de boodschap over de resultaten: 'ik heb je ... zien doen, en daarom kwam je wel/niet tot het resultaat; dat beoordeel ik als ...'
- Het helpt in de analyse van de redenen waarom iemand niet/wel tot resultaat komt.
- Het geeft beoordelaar en medewerker dezelfde 'taal' om te praten over gedrag.
- Het geeft inhoud aan het gesprek, omdat beoordelaar en medewerker het kunnen hebben over het 'waarom' achter het vertoonde gedrag, de zogenaamde intenties. Intenties zijn namelijk over het algemeen 'goed' (goede bedoelingen), terwijl het gedrag dat eruit voortvloeit niet effectief hoeft te zijn. Dit verdiept het gesprek.

De reden om niet op functiecompetenties te beoordelen is gelegen in het feit dat functiecompetenties een directe link hebben met het resultaat. Het niet hebben of (effectief) gebruiken van competenties leidt tot geen of minder resultaat. Door op beide onderdelen te beoordelen, beoordeel je hetzelfde dubbel. Of dat nou leidt tot een positieve of negatieve beoordeling, juist en eerlijk is het niet. Kortom: resultaat beoordeel je, competenties ontwikkel je.

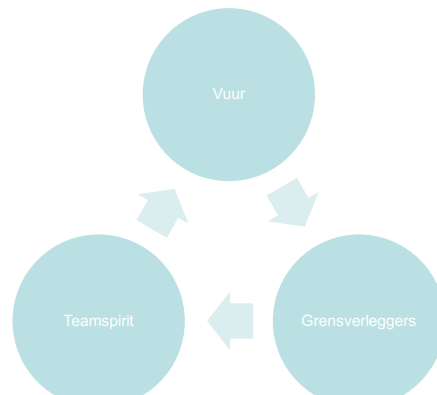
1.2 Organisatiecompetenties: de mate waarin de medewerker het gedrag laat zien dat door de organisatie als belangrijk is neergezet.

Binnen RTL Nederland wordt het belangrijk gevonden dat de medewerkers zich gedragen op een manier die past bij de doelstellingen en cultuur van de organisatie. De nieuwe organisatiecompetenties zijn in 2016 herzien om bij te dragen aan de nieuwe RTL 2020 Strategie. De kernwoorden van deze organisatiecompetenties zijn: Grensverleggers, Teamspirit, Vuur. Deze organisatiecompetenties gelden vanaf 2017 voor de hele organisatie.

Op welke manier vinden we de organisatiecompetenties van RTL Nederland terug in de praktijk?

Je vindt deze competenties terug in waarneembaar gedrag (en daarmee beoordeelbaar gedrag) dat iedereen die werkzaam is bij de RTL Nederland in elke positie op zijn eigen niveau laat zien. Doel van de organisatiecompetenties is het bieden van één taal en het leggen van focus op gedrag dat essentieel is voor medewerkers om de organisatiedoelstellingen te halen. Het biedt leidinggevendenden tevens een handvat om hun medewerkers te coachen en te beoordelen op dit gedrag.

Om optimaal gedrag te kunnen vertonen moeten de organisatiecompetenties met elkaar in balans zijn en een drie-eenheid vormen.



Grensverleggers

Grensverleggers zijn nieuwsgierig naar wat er binnen RTL en de buitenwereld gebeurt en blijven daarvan continue leren. Zetten de consument en adverteerder centraal bij alles wat ze doen. Durven te zeggen wat ze vinden en denken, ook als het buiten de bekende kaders is. Maken keuzes op basis van feiten, data en buikgevoel.

Teamspirit

Teamplayers helpen anderen zodat ze samen succesvol zijn. Spreken anderen aan op inhoud én gedrag en zijn hier zelf ook op aanspreekbaar. Zorgen voor een veilige omgeving waarbinnen collega's en teams het beste uit elkaar halen. Hebben respect voor andermans expertise en maken daar gebruik van om nieuwe kansen en ideeën te creëren.

Vuur

Collega's met 'vuur' herken je aan hun gedrevenheid om het onderste uit de kan te halen en het plezier waarmee ze dat doen. Vieren hun successen en durven fouten te delen, zodat iedereen er van kan leren. Nemen verantwoordelijkheid voor hun werk en hun keuzes. Durven risico's te nemen, hakken knopen door en pakken door op gezamenlijke besluiten.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid (deze competentie geldt alleen voor leidinggevenden)

Leidinggevenden bij RTL Nederland respecteren de wet en handelen verantwoordelijk ten opzichte van maatschappij en milieu.

1.3 Dynamiek: de mate waarin de medewerker heeft laten zien, de aan het begin van het jaar gevraagde 'beweging' te hebben gemaakt. Dit kan afhankelijk van de functie diverse vormen aannemen, zoals geleerde nieuwe technieken, gevolgde trends, afgeronde opleiding, getoonde ontwikkeling etc. We hebben het hier over blijven, meedenken, up-to-date blijven, initiatief tonen, betrokken zijn, anticiperen, een proactieve houding. Uitgangspunt is, stilstand is achteruitgang.

Dit criterium is met name toegevoegd om recht te doen aan het feit dat medewerkers ook buiten hun functie belangrijke dingen doen of ontwikkeling doormaken. Maar let op: de resultaten in de functie mogen er (in principe) niet onder leiden. Het soort afspraken dat je bij dit criterium maakt, hebben over het algemeen betrekking op de persoon, minder op de functie. Denk aan:

- iemand gaat een opleiding doen, deels in eigen tijd, die van belang is voor de functie/organisatie;
- iemand gaat meedoen in een belangrijk, veeleisend project terwijl dat niet rechtstreeks bij de functie hoort;
- iemand zal geruime tijd het werk van een collega waarnemen die afwezig is, of als een vacature nog niet is vervuld;
- iemand die bijna met pensioen gaat of een heel ervaren medewerker is, draagt zijn kennis over aan de collega's en werkt zijn opvolger in;
- er komt een groot veranderingsproces, dat veel van de flexibiliteit van de medewerker gaat vergen;
- afdelingen worden samengevoegd en de medewerker gaat actief bijdragen aan de integratie;
- om bedrijfseconomische redenen is het gewenst dat medewerkers multi-inzetbaar worden en de medewerker gaat daarin belangrijke stappen zetten.

Er is gekozen voor de kreet 'dynamiek' in plaats van 'ontwikkeling' omdat ontwikkeling vaak wordt gekoppeld aan persoonlijke ontwikkeling, maar dat is niet bij elke functie of bij elke functiehouder van toepassing. Iedereen zal echter op een bepaalde manier bijdragen aan het dynamische bedrijf dat RTL is, en dat kan onder dit criterium worden erkend en/of bijgestuurd.

2. Categorieën

Op alle drie elementen en voor de totaalbeoordeling, krijgt de medewerker een beoordeling op een vijfpuntsschaal. Om ervoor te zorgen dat iedere medewerker volgens dezelfde norm wordt beoordeeld, is een normtabel uitgewerkt. Daarin staat omschreven wat de 'boodschap' is bij welke score. Aangevuld met de belangrijkste actie vanuit de manager of medewerker naar het volgende beoordelingsjaar toe. Voor functies waar een professionele ladder voor handen is (zoals junior, medior en senior medewerkers) is het relatief eenvoudig om normen op te stellen voor de groei in een functie. Voor functies waar geen professionele ladder is en waar het 'eindniveau' dus gekoppeld is aan de functie waarin de medewerker op dit moment zit, kan ervoor worden gekozen de norm voor goed functioneren per medewerker vast te stellen of om daar enige differentiatie in aan te brengen. In de normtabel is daar een aanzet voor gedaan door de beoordeling in het eerste jaar anders te benaderen dan die in het tweede en volgende jaar (zie tabel). Hoe dan ook, voor zowel manager als medewerker (en collega's) moet het helder zijn op basis van welke criteria en welke norm de medewerker wordt beoordeeld. Het huidige niveau van vast salaris (dus waar zit de persoon in de salarisgroep) mag hierbij in ogenschouw worden genomen. Iedereen krijgt immers salaris voor het werk dat hij doet. Dus als hij veel salaris krijgt ten opzichte van anderen, dan mag de norm ook hoger worden gesteld. Zit hij nog onderin de schaal, dan mag de norm naar beneden worden bijgesteld.

Betekenis van de vijf categorieën					
Eindscore					
	Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer Goed	Uitstekend
	Je hebt niet voldaan aan de gestelde eisen en verwachtingen.	Je hebt gedeeltelijk voldaan aan de gestelde eisen en verwachtingen. Prestaties zijn nog niet goed genoeg.	Je hebt volledig voldaan aan de gestelde eisen en verwachtingen.	Je hebt de gestelde eisen en verwachtingen op bijna alle elementen overtroffen.	Je hebt het echt uitstekend gedaan en alle verwachtingen en vereisten overtroffen.

















3 Normtabel

Wat zegt de beoordeling? (te gebruiken voor beoordeling en ijkessie)

Medewerker 0 tot 1 jaar in functie (starter met max.1 jaar ervaring of medewerker die naar andere functie is gegaan)					
Eindscore	Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed	Uitstekend
	Je functioneert ver onder het vereiste niveau aan het einde van het eerste jaar. (Contract wordt niet verlengd.)	Je functioneert nog niet op het vereiste niveau. Intensieve begeleiding in combinatie met Plan van Aanpak gewenst. (Optie is contract verlengen voor bepaalde tijd.)	Je functioneert goed. Je voldoet aan de eisen en verwachtingen. Je hebt je volgens plan ingewerkt in de functie.	Je functioneert boven de gestelde eisen en verwachtingen. Je hebt je sneller dan verwacht ingewerkt in de functie.	Je functioneert excellent. Je hebt je razendsnel ingewerkt. Zorgt deze functie voor voldoende uitdaging?
Medewerker meer dan 1 jaar in functie					
Eindscore	Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed	Uitstekend
Vorig jaar een onvoldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Vorig jaar een matig	Intensieve begeleiding in combinatie met Plan van Aanpak heeft niet gewerkt. Exit-traject inzetten (bepaalde tijdcontract!).	Intensieve begeleiding in combinatie met Plan van Aanpak heeft niet voldoende gewerkt. Volgend jaar moeten de prestaties echt beter zijn.	De afspraken en het plan dat we hebben gemaakt, heeft gewerkt. Je hebt een goede ontwikkeling laten zien en functioneert op het vereiste niveau.	De afspraken en het plan dat we gemaakt hebben, heeft meer dan goed gewerkt. In gesprek gaan over vervolgtraject.	Speciale reden aan te wijzen? Wat was er aan de hand in het eerste jaar? Goed gesprek gewenst.
Vorig jaar een goed	Plan van Aanpak opstellen evt. in combinatie met intensieve begeleiding. Speciale reden?	Plan van Aanpak opstellen evt. in combinatie met begeleiding. Speciale reden?	We zijn blij met jou als medewerker. Blijf je ontwikkelen.	We zien je zeer goed presteren. Ga zo door. Zijn er zaken die je zelf op zou willen pakken?	Is de functie te licht en zorgt deze voor onvoldoende uitdaging?
Vorig jaar een zeer goed	Plan van Aanpak opstellen evt. in combinatie met intensieve begeleiding. Speciale reden?	Plan van Aanpak opstellen evt. in combinatie met begeleiding. Speciale reden?	We zijn nog steeds erg blij met jou als medewerker. Je hebt dit jaar gewoon goed je werk gedaan. Je bent een hele belangrijke constante factor voor de afdeling.	Je bent zeer sterke constante factor binnen de afdeling en een voorbeeld voor de overige medewerkers. Zijn er speciale zaken waardoor je gemotiveerd bent/raakt die je zou willen doen?	Je hebt de sterke lijn heel goed doorgezet en je fantastisch ontwikkeld op alle fronten. Wat zou je willen doen? Waar liggen je ambities?
Vorig jaar een uitstekend	Wat is er zo extreem misgegaan?	Plan van Aanpak opstellen evt. in combinatie met extra aandacht van leidinggevende. Speciale reden?	Aandacht voor zaken die minder zijn gegaan t.o.v. vorig jaar.	We zien je zeer goed presteren. Ga zo door. Zijn er zaken die je zelf op zou willen pakken?	Je hebt het nu twee jaar achter elkaar fantastisch gedaan. Is de functie nog passend?

4 Proces / procedure

Hieronder staat de jaarlijks terugkerende vaste tijdlijn beschreven, die zowel manager als medewerker houvast geeft voor wat wanneer moet gebeuren.

Periode / Rol	Vaststellen afspraken (januari)	Voortgang (mei / juni)	IJksessie (oktober)	Beoordeling (november / december)
Human Resources (Superuser)	 1. Nieuw performance plan openen om afspraken vast te kunnen leggen	 1. Status aanpassen naar "Voortgang" en rapporteren van ontbrekende afspraken	 1. Status aanpassen naar "Beoordeling" en rapporteren van ontbrekende	 1. Status aanpassen naar "Beoordeling" en rapporteren van ontbrekende
Leidinggevende	 2. Medewerker uitnodigen voor gesprek en voorbereiding afspraken 4. Voeren van afspraken gesprek  5. Vastleggen van afspraken in systeem en medewerker vragen om goedkeuring	 2. Medewerker uitnodigen voor gesprek en voorbereiding voortgangsgesprek 4. Voeren van voortgangsgesprek  5. Vastleggen van voortgangsgesprek in systeem en medewerker vragen om	 2. IJksessie voorbereiden	 2. Medewerker uitnodigen voor gesprek en voorbereiding beoordelingsgesprek 4. Voeren van beoordelingsgesprek  5. Vastleggen van beoordelingsgesprek in systeem en medewerker vragen om
Medewerker	3. Voorbereiding afspraken en voeren van afspraken gesprek 4. Voeren van afspraken gesprek  6. Doornemen van voortgangsgesprek en goedkeuring geven	3. Voorbereiding voortgangsgesprek 4. Voeren van Voortgangsgesprek  6. Doornemen van voortgangsgesprek en goedkeuring geven		3. Voorbereiding beoordelingsgesprek 4. Voeren van beoordelingsgesprek  6. Doornemen van beoordelingsgesprek en goedkeuring geven
Naast hoger leidinggevende			3. IJksessie voorzitten	
Human Resources (Employee)	Adviesrol - inhoudelijk	Adviesrol - inhoudelijk	4. IJksessie faciliteren en eindscores vastleggen Adviesrol - inhoudelijk	 7. Vertalen van beoordelingsuitkomst naar salarisverhoging en bonus- en/of EBITA uitkering
	 Betekenis: verwerken in Mijn Carrière			

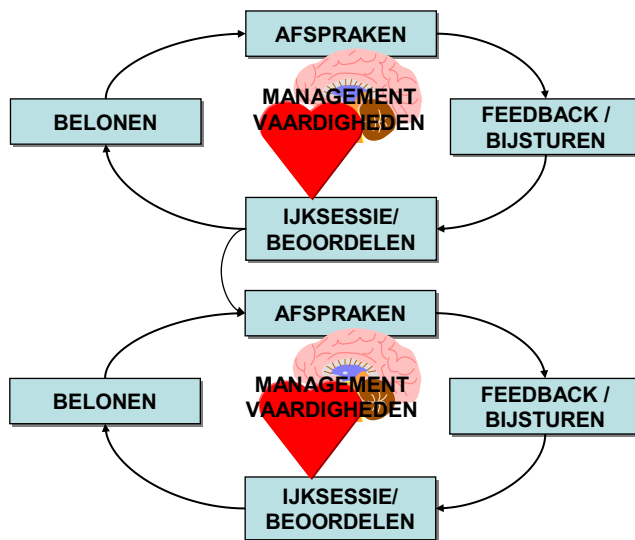
5 Rollen

In de beoordelingscyclus hebben diverse mensen (functies) een rol. Om duidelijk aan te geven wie welke rechten en plichten heeft, volgt hieronder een overzicht van alle betrokkenen en de te ondernemen stappen in het proces. De beroep en bezwaarprocedure is terug te vinden in de bijlagen.

	Medewerker (beoordeelde)	Leidinggevende (beoordelaar)	Manager van de leidinggevende (beoordelaar)	People & Culture	'Derde' feedbackgevers, collega's en/of klanten intern en/of extern
Afspraken maken	Zelf met ideeën komen. Akkoord met afspraken.	Voorstel voor afspraken.	Bewaakt consistentie tussen teams/afdelingen.	Klankbord vooraf. Steekproefsgewijs toetsen van duidelijkheid en haalbaarheid.	
Follow-up afspraken	Neemt acties.	Schept randvoorwaarden iom People & Culture.		Adviseert leidinggevende en medewerker. Schept randvoorwaarden iom leidinggevende.	
Voortgang bewaken (gedurende het jaar)	Vraagt om feedback.	Verzamelt feedback van derden. Geeft feedback aan medewerker.	Stelt de manager kritische vragen om de feedback aan te scherpen.	Stimuleert medewerkers en leidinggevendens om concreet en specifiek te zijn in de feedback. Signaleert potentiële probleemgevallen.	Geeft feedback indien van toepassing.
Voortgangsgesprek	Geeft aan hoe het gaat, wat gaat goed, wat kan beter, wat heb ik nodig?	Geeft aan hoe het gaat, wat gaat goed, wat kan beter, wat kan ik bieden?	Stelt de manager kritische vragen om de feedback aan te scherpen.	Ondersteunt leidinggevendens bij het voorbereiden. Bewaakt de voortgang. Stuurt reminder mails.	Kan input geven aan leidinggevende.
Follow-up Voortgangsgesprek	Volgt acties op.	Volgt acties op.		Volgt acties op.	
Vorbereiden van de beoordeling	Denkt kritisch na over functioneren en vult zelf formulier in.	Vult formulieren vooraf in en toets deze in de ijkessessie.	Bewaakt consistentie tussen teams/afdelingen.	Ondersteunt leidinggevendens bij het voorbereiden.	
Ijkessessie		Onderbouwt de eigen ingevulde ijkessessieformulieren en bevrage collega-leidinggevende over de zijne.	Toets de argumentatie en normtoepassing. Accordeert de beoordelingsscores.	Toets de normtoepassing. Bewaakt en stuurt het proces, heeft een coördinerende rol.	
Beoordelings- en ontwikkelingsgesprek	Geeft input, geeft eigen beeld.	Beoordeelt.	Bewaakt de voortgang. Stuurt reminder mails.		
Vaststellen beoordeling		Stelt vast.			
Follow-up beoordeling	Volgt acties op.	Volgt acties op.		Adviseert leidinggevende en medewerker. Volgt acties op.	

6 Beoordelingscyclus

De beoordelingscyclus is niet een cyclus die één keer rondgaat, maar voortdurend ronddraait. Hieronder lichten we de beoordelingscyclus puntsgewijs toe.



6.1 Afspraken

De beoordeling en iksessieresultaten van het voorgaande jaar zijn de input voor de afspraken voor het komende jaar. De afspraken voor ieder beoordelingsjaar worden vastgelegd in het onderdeel Afspraken van het beoordelings- en ontwikkelingsplan.

6.2 Voortgangsgesprek (functioneringsgesprek)

Naast het jaarlijks te houden beoordelingsgesprek moet er minimaal eenmaal per jaar een voortgangsgesprek plaatsvinden tussen de medewerker en de leidinggevende, waarbij ruimte is voor feedback en bijsturing. Dit gesprek vindt bij voorkeur plaats een half jaar nadat het beoordelingsgesprek heeft plaatsgevonden.

In het voortgangsgesprek worden de tijdens de beoordeling vastgelegde afspraken (zie 6.1) geëvalueerd, waar nodig bijgesteld en worden er eventueel nieuwe afspraken gemaakt over het persoonlijk functioneren voor de komende periode. Het voortgangsgesprek is niet bedoeld om een verandering in het salaris tot stand te brengen.

Het voortgangsgesprek is een tussentijdse meting van de ontwikkeling en voortgang van de medewerker. Bovendien kan hij in dit gesprek zijn mening over de leidinggevende geven. Het voortgangsgesprek heeft een

'tweezijdig' karakter, aangezien het de medewerker de ruimte biedt zijn leidinggevende feedback te geven over diens functioneren en de dialoog tussen hen bevordert.

Het voortgangsgesprek wordt door de leidinggevende vastgelegd in het onderdeel Voortgang.

6.3 IJksessie/beoordelen

Een belangrijke rol is weggelegd voor de ijksessies.

Dit zijn bijeenkomsten waarin leidinggevendenden de beoordelingen van medewerkers bespreken met andere leidinggevendenden op hetzelfde niveau en met enig zicht op elkaars medewerkers.

De ijksessies hebben als doel ervoor te zorgen dat iedere medewerker volgens dezelfde normen wordt beoordeeld. De beoordelingscategorieën en de normtabel dienen als basis en zullen in de sessies verder worden aangescherpt, zodat elke prestatie langs dezelfde meetlat wordt gelegd. De beoordelingscategorieën en de normtabel zijn in paragraaf 1.2 en 1.3 van deze handleiding besproken.

Hoofdvragen die de manager zichzelf en anderen stelt:

- Welke boodschap wil ik/ jij aan mijn/ jouw medewerker geven over het afgelopen jaar?
- Welke score past daarbij?

Tevens is de mogelijkheid om een beter draagvlak te creëren voor de beoordelingen, aangezien andere managers dikwijls de medewerkers van hun collega-leidinggevende ook in actie zien. Het gehele proces van de ijksessie zorgt ervoor dat de manager een zo reëel mogelijk beeld moet zien te krijgen van zijn medewerker en aangesproken kan worden door zijn collega-leidinggevendenden indien dit niet het geval is.

Daarnaast zal ieder jaar tijdens de ijksessies de resultaatgebieden van gelijksoortige functies uit één functiefamilie worden vastgesteld en afspraken voor het komende jaar met elkaar worden geijkt.

Ijksessies vinden plaats vóór iedere beoordelingsronde. Iedere manager dient zijn ingevulde ijksessieformulier(en) in de ijksessie te bespreken met collega-managers onder leiding van de direct leidinggevende van de afdeling. People & Culture speelt een coördinerende rol en bewaakt en stuurt het proces.

Onderwerpen van de ijksessie:

- Beoordelingen medewerkers/ normbepaling afgelopen jaar vaststellen.
- Afspraken (resultaten, organisatiecompetenties en dynamiek) van afgelopen jaar evalueren en voor komend jaar bespreken.
- Ontwikkelafspraken komend jaar bespreken.
- Loopbaanontwikkeling bespreken.
- Promoties vaststellen.
- Bezetting afdeling bespreken.
- Functieverzwarend bespreken en vaststellen of de functiefamilie aanpassing behoeft.

De uitkomsten van de ijkessies vormen de input voor de individuele beoordelingsgesprekken.

6.4 Belonen

De uitkomst van de beoordeling vormt de basis voor de jaarlijkse salarisaanpassing. Op grond van de uitkomst van de beoordeling wordt met behulp van de salarisdoorgroeimatrix de periodieke verhoging toegekend. Deze periodieke verhoging wordt doorgevoerd per 1 januari van het nieuwe beoordelingsjaar.

De salarisdoorgroeimatrix wordt binnen de systematiek gebruikt om de relatieve salarispositie (RSP) van de betreffende medewerker in de salarisschaal te bepalen en de daarmee samenhangende salarisdoorgroeipercentages bij de beoordelingsscores. De RSP is de plaats van het salaris in de betreffende salarisschaal uitgedrukt in een percentage van het maximum bij goed functioneren. De salarisdoorgroeimatrix is gebouwd rond het principe dat RTL Nederland uitstekend presterende medewerkers ook uitstekend wil kunnen belonen. Tevens houdt de salarisdoorgroeimatrix rekening met het feit dat RTL Nederland jong talent uit de markt wil halen, opleiden en bij uitstekend presteren 'vasthouden'.

Uitkomst beo: RSP:	Uitstekend	Zeer goed	Normaal/goed	Matig	Onvoldoende
70 – 79%	10%	7%	4%	0%	0%
80 – 89%	8%	5%	2,5%	0%	0%
90 – 99%	6%	3%	1,5%	0%	0%
100 – 109%	3%	2%	0%	0%	0%
110 – 119%	2%	1%	0%	0%	0%
≥ 120%	0%	0%	0%	0%	0%

Het resultaat van de beoordeling is tevens de basis voor de bonusuitkering conform de cao. Deze bonusregeling is gebaseerd op de realisatie van het bedrijfsresultaat (de EBITA) en de persoonlijke performance (beoordeling), volgens een jaarlijks vooraf vast te stellen matrix. De bonusuitkering is uitgedrukt in een percentage van twaalf maal het decembersalaris van het beoordelingsjaar verhoogd met 8% vakantietoeslag en wordt vastgesteld en betaald in de maand april van het jaar dat volgt op het beoordelingsjaar. Het percentage ligt voor medewerkers met de vaste eindejaarsuitkering tussen de 0% en 3,5% en voor medewerkers met een variabele uitkering tussen de 0% en 12,8%. De bonusuitkering wordt naar rato (lengte van het dienstverband in het beoordelingsjaar) berekend.

6.5 Uitzonderingen

Uitzonderingen op de beoordeling- en ontwikkelingssystematiek vormen de medewerkers die:

- langer dan zes maanden **arbeidsongeschikt** zijn. Wanneer de beoordeling door langdurige of geregelde kortdurende (totaal tenminste zes maanden) arbeidsongeschiktheid niet kan plaatsvinden, wordt de beoordeling in principe uitgesteld tot drie maanden nadat de medewerker het werk heeft hervat. Op grond van deze beoordeling kan alsnog een periodieke verhoging worden toegekend met als ingangsdatum de eerste van de maand volgend op de beoordeling, uiterlijk vier maanden na herstel.

Een eventuele bonusuitkering wordt toegekend naar rato van het aantal gewerkte maanden in het beoordelingsjaar.

- op **freelance basis** werken of worden ingehuurd via uitzendbureau of payroll constructie.
- **korter dan zes maanden werkzaam zijn.** De beoordeling vindt plaats wanneer de medewerker zes maanden in functie is, mits deze datum wordt bereikt vóór 1 april van het volgende jaar. Indien de periode van zes maanden in functie na 31 maart valt, wordt er niet beoordeeld en geen periodieke verhoging en bonusuitkering toegekend.

NB Medewerkers met een tijdelijk of vast dienstverband, die eerst via het uitzendbureau of via een andere constructie hebben gewerkt en in totaal zes maanden in dezelfde functie werkzaam zijn, worden wel beoordeeld.

- intern **een andere functie** hebben aanvaard en in deze nieuwe functie korter dan zes maanden werkzaam zijn. Voor deze medewerkers geldt dat de nieuwe manager wel afspraken maakt voor het komende beoordelingsjaar, maar er vindt geen beoordeling van het jaar ervoor plaats. Beoordeling vindt plaats als de medewerker 6 maanden in de functie werkzaam is, mits deze datum wordt bereikt vóór 1 april van het volgende jaar. De eventuele periodieke verhoging wordt met terugwerkende kracht toegekend per 1 januari. Indien de periode van 6 maanden in functie na 1 april valt, wordt standaard een normaal/goed beoordeling toegekend die kan resulteren in een bonusuitkering en een eventuele periodieke verhoging die wordt uitgekeerd met terugwerkende kracht vanaf 1 januari.
- korter dan 6 maanden geleden een nieuwe leidinggevende hebben gekregen. Beoordeling vindt plaats als de leidinggevende 6 maanden werkzaam is, mits deze datum wordt bereikt vóór 1 april van het volgende jaar. De periodieke verhoging wordt met terugwerkende kracht toegekend per 1 januari. Indien de periode van 6 maanden in functie na 1 april valt, wordt aan de betrokken medewerkers standaard een normaal/goed beoordeling toegekend die kan resulteren in een bonusuitkering en een eventuele periodieke verhoging die wordt tevens met terugwerkende kracht toegekend per 1 januari.

7 Verklarende woordenlijst

Afspraken: Meetbare activiteiten waarvan wordt afgesproken om deze binnen de beoordelingstermijn te realiseren.

Bonus: Extra uitkering, uitgedrukt in een percentage van 12 x het decembersalaris van het beoordelingsjaar verhoogd met 8% vakantietoeslag. De bonusuitkering wordt naar rato van de gewerkte maanden in het beoordelingsjaar betaald in de maand april van het jaar volgend op het jaar waarin de beoordeling heeft plaatsgevonden.

Competenties, functiespecifiek: De kwaliteiten die zijn afgeleid van de eigen functie-inhoud. De functiespecifieke competenties zijn opgenomen in de functiefamilie.

Competenties, RTL Nederland specifiek: De kwaliteiten die zijn afgeleid van de doelstellingen van RTL Nederland. RTL Nederlandcompetenties die in de beoordeling worden meegenomen zijn grensverlegger, teamspirit en vuur. Voor leidinggevende geldt bovendien maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Dynamiek: de mate waarin de medewerker heeft laten zien de aan het begin van het jaar gevraagde 'beweging' te hebben gemaakt. Dit kan afhankelijk van de functie diverse vormen aannemen, zoals geleerde nieuwe technieken, gevolgde trends, afgeronde opleiding en getoonde ontwikkeling.

EBITA: Earning Before Interest Taxes and Amortization: winst voor belasting, rentelasten en afschrijvingen op betaalde goodwill.

Norm: Datgene wat standaard van de medewerker wordt verwacht binnen zijn functie.

Naaste hogere leidinggevende: De leidinggevende die direct boven de beoordelaar staat. De baas van de direct leidinggevende.

Periodieke verhoging: Jaarlijkse verhoging van het salaris, binnen de salarisschaal, op grond van de beoordelingssystematiek.

Resultaat in de functie: De mate waarin de medewerker de resultaten die moeten worden behaald in de functie ook daadwerkelijk heeft gerealiseerd.

8 Bijlagen

1. Checklist beoordelen voor de leidinggevenden
2. Doelen en regels feedback
3. Beroeps- en bezwaarprocedure

BIJLAGE 1

Checklist Beoordelings- en ontwikkelingsgesprek voor leidinggevend

Activiteit	Afgerond ja/nee
Eindresultaat Er is met alle medewerkers een beoordelings- en ontwikkelingsgesprek gevoerd.	
Vorbereiding <ul style="list-style-type: none">• Is er met alle medewerkers een beoordelings- en ontwikkelingsgesprek ingepland?• Is er voldoende tijd ingepland voor de voorbereiding en voor het gesprek zelf?• Is de ruimte waar het gesprek plaatsvindt rustig?• Is het voor alle medewerkers, met wie een gesprek is ingepland, duidelijk dat ze zich moeten voorbereiden en wat ze moeten voorbereiden?• Is alle informatie, over het gehele jaar, doorgenomen met betrekking tot de resultaatafspraken, competenties (ontwikkeling) en kernwaarden, zodat kan worden onderbouwd in welke mate de medewerker aan de eisen, die aan de functie worden gesteld, voldoet en in welke mate de beoogde resultaten zijn behaald?• Is er van collega's informatie verkregen over de performance van de medewerker? Sluit deze aan bij eigen waarneming en beoordeling?• Is per onderdeel (resultaatafspraken, competenties en kernwaarden) vastgesteld wat de beoordeling is?• Is de beoordeling doorgesproken met naasthogere leidinggevende?• Is alles ingevoerd in de beoordelings- en ontwikkelingsformulier?	
Gesprek <ul style="list-style-type: none">• Is er een agenda voor het gesprek?• Is de primaire boodschap helder?• Is het gesprek afgerond met een beknopte samenvatting van wat er besproken is? (Tip: laat de medewerker het gesprek samenvatten.)• Is het eindoordeel duidelijk voor de medewerker? (Tip: laat medewerker deze verwoorden.)• Zijn de beloningsconsequenties duidelijk voor de medewerker?• Zijn eventuele vervolgafspraken helder en concreet?	
Afronding <ul style="list-style-type: none">• Is het beoordelingsformulier volledig ingevuld?• Is deze ondertekend?• Is de medewerker het eens met de beoordeling?• Moeten er vervolgafspraken worden gemaakt?	

BIJLAGE 2

Doelen en regels feedback

Feedback betekent letterlijk 'voeding teruggeven', met andere woorden: iemand de gelegenheid geven om te groeien. Feedback geven op alles wat fout gaat zonder te erkennen en waarderen wat goed gaat, breekt meer af dan het opbouwt.

Doelen van feedback

Je zult soms van verschillende mensen een tegenstrijdige feedback ontvangen. Dat kan betekenen dat niet iedereen jouw gedrag op dezelfde manier ervaart, of dat je gedrag mede door de situatie bepaald wordt, of dat jij niet tegenover iedereen en in alle situaties hetzelfde gedrag vertoont.

Hoe de verschillen in waarneming ook tot stand komen: ze kunnen jou leren om over te komen zoals je wilt overkomen.

Feedback geven en ontvangen:

- Het geeft jou informatie over hoe een ander jouw gedrag ervaart, over hoe jij op een ander overkomt; feedback geeft dus geen informatie over hoe jij werkelijk 'bent'.
- Het biedt je de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in je eigen gedrag.
- Het geeft inzicht in het effect dat je op de ander hebt.
- Het is een hulpmiddel om de communicatie tussen jezelf en de ander te verbeteren.
- Het biedt de mogelijkheid om de ander een spiegel voor te houden over zijn gedrag.
- Het geeft de ander een handvat om meer grip te krijgen op zijn gedrag en de effecten daarvan.

Regels voor feedback ontvangen

Algemeen:

- Stel je open voor feedback. Het is immers leerzaam en in jouw voordeel om te horen welk effect jouw manier van doen op anderen heeft.
- Spring niet in de verdediging.
- Beschuldig degene die feedback geeft niet van domheid of verkeerd inzicht, ook al vind je dat hij 'ongelijk' heeft. Laat de ander eerst zijn verhaal afmaken.
- Feedback biedt jou de mogelijkheid om beter te begrijpen wat het is in jouw gedrag, dat maakt dat jouw bedoeling niet overkomt zoals je dat wilt.
- Probeer erachter te komen *wat je doet*, *hoe je doet*, waardoor een 'niet gewilde' indruk bij de ander wordt gewekt en *wat jij zelf anders zou kunnen doen* om de 'gewenste' indruk te wekken.

Concreet:

1. Neem de feedback, die de ander levert, serieus, door te laten blijken dat je de mening van de ander waardeert.
2. Laat de feedback eerst bezinken; reageer niet onmiddellijk, ook al is het even slikken.
3. Geef een korte samenvatting van hoe je de boodschap/feedback hebt gehoord om te na te gaan of jij er geen verkeerde uitleg aan hebt gegeven.
4. Vraag door tot je *zeker weet* wat de ander bedoelt te zeggen. Vraag om feitelijke voorbeelden: wanneer deed ik bepaalde dingen niet goed, in welke situatie en wat kan ik doen om dat te verbeteren? Je kunt van feedback alleen leren als je *werkelijk begrijpt* wat de ander zegt.
5. Geef eerlijk aan hoe jij de feedback 'hier en nu' op dit moment ervaart (zoals verbaasd, plezierig, ontgoocheld, verrast, onwennig, teleurgesteld), maar schiet daarbij niet in de verdediging of de aanval.
6. Tot slot: bedank de ander voor de feedback en eventueel de manier waarop hij die gaf.

Regels voor feedback geven:

Realiseer je dat jouw indruk over iemands gedrag uit meerdere ingrediënten kan bestaan. Wat neem je waar, wat zijn je gedachtes daarbij, hoe voel jij je daarbij en wat ervaar jij als gevolg daarvan.

Voorbeeld

1. *Ik nam waar:*
2. dat je luid ging praten; dat je anderen niet liet uitspreken; dat je laatdunkend deed over mij als persoon en niet op mijn argumenten inging; dat je vervolgens iedereen liet uitpraten; dat je vooral de positieve kant van de dingen belichtte, ...
3. *Ik dacht daarbij:*
dat je vreselijk autoritair bent; dat je altijd gelijk wilt hebben, dat je niet luistert; dat jij je heel wat voelt als je een ander naar beneden kunt halen; dat wij het moeten bekopen als jouw baas je op je vingers heeft getikt; aan de andere kant ben je wel heel attent; het moet heel fijn zijn om jou als partner te hebben, ...
4. *ik voelde:*
wanhoop, machteloosheid, boosheid, onwil, me niet serieus genomen, me als een kind behandeld; daarna opluchting, tevredenheid, een veilig gevoel, optimisme, ...
5. *het gevolg bij mij was of is dan dat ik:*
zwijg, iedereen zie afhaken, het idee heb dat we weer onze tijd hebben zitten verdoen, geen steun meer aan je geef, na de bespreking over je ga roddelen; weer met energie aan het werk ga en bereid om jou te helpen, ...

We vermengen vaak al deze ingrediënten met als gevolg dat we geen zuiver beeld hebben van de feitelijke situatie. Echte feedback onderbouwt alle facetten.

Realiseer je dat iedereen de ander *anders ziet en ervaart*.

- Feedback gaat niet over wie schuld heeft aan iets. In je feedback geef je wel vanuit jouw waarneming aan hoe het werkt tussen jezelf en de ander, en met name welk gedrag van de ander op welke manier uitpakt en effect heeft.

- Denk alvorens feedback te geven na over je *intenties*:
Wat is de reden van je feedback? Wil je gelijk of je afreageren? Wil je de ander helpen? Wil je de samenwerking verbeteren?
Zijn er misschien effectiever manieren om de ander te helpen? Bijvoorbeeld door vragen te stellen, zodat hij er zelf over gaat nadenken, door de ander te steunen bij iets wat moeilijk is, door waardering uit te spreken, door aandacht te geven, door jezelf anders op te stellen.

Concreet:

1. *Verwoord je bedoeling* alvorens je begint met het geven van feedback.

2. Wees *precies en concreet* in de beschrijving van je waarnemingen (punt 1), en *helder* in wat dit bij jou, en in jullie relatie, en in de samenwerking allemaal teweegbrengt (punten 2, 3 en 4)
 - a. Spreek in *de ik-vorm*.
 - b. *Beschrijf wat jij zelf* ziet, merkt, hoort, ervaart, voelt, zowel in het gedrag van de ander als bij jezelf en het effect daarvan op je omgeving. Heb het dus niet over wat je ervan vindt of wat je wilt en niet wilt. Geef in eerste instanties geen adviezen en tips voor verandering of verbetering. Ga niet verklaren, interpreteren, goedpraten of afzwakken of extra in de verf zetten. Blijf bij je vaststellingen.
 - c. Illustreer wat je beschrijft met (recente) *concrete voorbeelden* en liefst zo direct mogelijk na het gebeuren.
 - d. Geef alleen feedback over *gedrag dat in principe te veranderen is*, anders is de feedback frustrerend en zinloos.
 - e. *Doseer je informatie* (overval de ander niet) en controleer na elke stap of de ander weet waarover je het hebt en of de feedback wordt herkend en overkomt en ga pas verder als dat zo is.
 - f. Geef pas tot slot, als de ander daarvoor open staat, je eventuele *suggesties of tips voor verbetering*. Hierin kun je *jezelf ook een rol toebedelen*, door aan te bieden om de communicatie en samenwerking onderling te verbeteren. (Want vele aspecten van de feedback hebben ook met jouw 'verwerking' van het gedrag van de ander te maken.)

BIJLAGE 3

Beroep- en bezwaarprocedure

Wat te doen als een medewerker het oneens is met zijn beoordeling?

De medewerker ontvangt en bespreekt tijdens het beoordelings- en ontwikkelingsgesprek het ingevulde beoordelingsformulier van de leidinggevende.

Indien de medewerker het niet eens is met zijn beoordeling, vindt allereerst een vervolgesprek plaats tussen de medewerker en de leidinggevende om de beoordeling nogmaals te bespreken.

Als dit vervolgesprek niet het gewenste resultaat oplevert, kan de medewerker bezwaar indienen.

De bezwaren naar aanleiding van de beoordeling kunnen betrekking hebben op de volgende aspecten.

- Het niet of onjuist hanteren van de regels, zoals die in deze regeling zijn omschreven.
- Het oneens zijn over de beoordeling op inhoudelijke gronden.
- De door de leidinggevende gegeven toelichting biedt geen concrete en/of duidelijke acties ter verbetering van het functioneren.

Er kan geen bezwaar worden aangetekend tegen de wijze waarop het oordeel tot stand is gekomen. Het oordeel van de leidinggevende is het gevolg van eigen waarnemingen en informatie uit andere bronnen.

Hoe kan de medewerker bezwaar maken?

- De medewerker kan twee weken na het vervolgesprek schriftelijk bezwaar indienen bij zijn leidinggevende.
- De medewerker mag verzoeken om binnen twee weken uitgenodigd te worden voor een tweede vervolgesprek met zijn leidinggevende.
- Bij dit gesprek zal de People Business Partner aanwezig zijn. Eventueel kan de medewerker zich tijdens het gesprek door een andere derde laten bijstaan.

Uiterlijk een week na dit gesprek bevestigt de leidinggevende schriftelijk de inhoud van het vervolgesprek.

- Een kopie van het verslag wordt verstuurd naar de afdeling People & Culture.
- Binnen twee weken na ontvangst van de bevestiging kan de medewerker hiertegen schriftelijk beroep aantekenen bij de Chief Operating Officer.
- De Chief Operating Officer nodigt binnen twee weken de medewerker en zijn leidinggevende afzonderlijk, indien gewenst gezamenlijk, uit voor een gesprek.
- In dit gesprek wordt getoetst of de leidinggevende in de gegeven omstandigheden in redelijkheid tot zijn oordeel is gekomen.
- De Chief Operating Officer zal binnen twee weken na deze gesprekken zijn beslissing schriftelijk en onderbouwd terugkoppelen aan de betrokkenen.
- De beslissing door de Chief Operating Officer is bindend voor alle partijen.