



Functioneringscyclus

Merus

Syllabus

1. Doelen van de gesprekscyclus
2. Waarover afspraken maken
3. Het voeren van het voortgangs- en beoordelingsgesprek
4. Het werkplan

Oefeningen



Doelen van de functioneringscyclus

De organisatie wil door middel van de gesprekscyclus zicht krijgen op de kwaliteit van het functioneren van haar medewerkers. We noemen dit een beheersmatig doel: de gesprekscyclus levert een bijdrage aan de informatie die nodig is voor een goed personeelsbeheer. Centraal staat de vraag: doet de medewerker wat hij moet doen gezien zijn of haar functie-inhoud en doet hij of zij dat goed. De kwaliteit van de arbeidsprestatie staat centraal. De organisatie kan de uitkomsten van de gesprekscyclus gebruiken voor beheersmatige beslissingen: wie komt in aanmerking voor promotie, wie verdient op basis van de geleverde prestaties een extra beloning? Welke kwaliteiten hebben we in huis?

De organisatie heeft informatie nodig om zijn personeelsbeleid op af te stemmen en de leidinggevende moet die informatie verschaffen door middel van het 'beoordelen' van de werkprestaties en het bijbehorende systeem van gesprekken.

Naast deze 'opdracht' om informatie over het functioneren van zijn medewerkers te verschaffen, heeft de leidinggevende zelf ook doelen met de gesprekscyclus: voor de leidinggevenden staat meestal voorop dat hij/zij de (werk)relatie met de medewerker goed wil houden. Vandaar dat veel leidinggevenden opzien tegen een beoordelings- of functioneringsgesprek met een medewerker die niet goed functioneert.

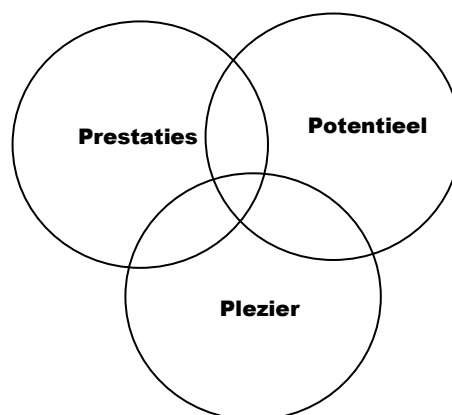
Voor veel leidinggevenden een ondankbare en vervelende taak.

Voor leidinggevenden is gesprekscyclus ook een mogelijkheid om eens rustig met de medewerker van gedachten te wisselen over zaken als:

- wensen qua opleiding en ontwikkeling;
- wensen qua taakinhoud;
- de ontwikkeling van de afdeling in de komende periode;
- de sfeer op de afdeling;
- de manier waarop het werk op de afdeling georganiseerd is;
- de relatie met de andere medewerkers;
- de relatie tussen leidinggevende en medewerker zelf.

Naast het beheersmatig karakter van de gesprekscyclus zien we in dit rijtje van 'doelen van leidinggevenden' vooral aspecten die betrekking hebben op de ontwikkeling van de medewerker en aspecten die bedoeld zijn om de medewerkers te motiveren.

In schema:



Prestaties:

- Beheer en beheersen van personeelsprocessen

Doelen van de functioneringscyclus

- Bemanning
- Beloning
- Plaatsing/bezetting
- Doorstroming
- Kwaliteit van functioneren

Potentieel / Ontwikkelingsdoelen:

- Ontwikkelen potenties medewerkers
- Behoeft aan ontwikkeling peilen
- Aanbod/mogelijkheid van ontwikkeling peilen

Plezier / Motivatiedoelen:

- Stimuleren medewerkers
- Informatie geven over functioneren
- Feedback geven over functioneren
- Persoonlijke aandacht geven
- Koppelen bedrijfsdoel aan doelen van medewerker(st)er

In de praktijk is het motiverende aspect van de gesprekscyclus voor leidinggevers van groot belang.

En terecht, want voor iedere leidinggevende geldt, dat hij of zij niet 'droog' en 'onafhankelijk' het functioneren van de medewerker kan evalueren zonder dat dit een (positief of negatief) effect heeft op de verhouding tussen leidinggevende en medewerker.

Leidinggevers zijn gebaat bij een manier van het voeren van de gesprekken in de gesprekscyclus die motiverend is voor de medewerker en de leidinggevende zelf. Van belang daarin is met name 'wat' de leidinggevende in de beoordeling en de functioneringsgesprekken naar voren brengt en 'hoe' hij of zij het gesprek voert.



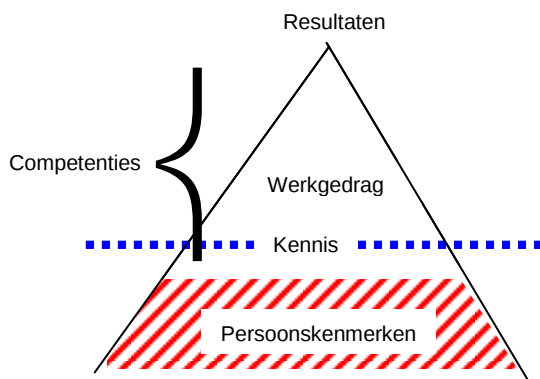
Taakafspraken: waarover afspraken maken?

Van groot belang voor de inhoud en het effect van een functioneringsgesprek is uw keuze van wat u van uw medewerker wilt evalueren en waar u in het functioneringsgesprek over wilt praten.

In schema:

Voor het maken van die keuze gaan we uit van het volgende ijsbergmodel.

- Persoonlijkheidskenmerken
- Kennis en vaardigheden
- Werkgedrag
- Resultaten



P = persoonlijkheidseigenschappen

Termen als intelligentie, flexibiliteit, aanpassingsvermogen, leiderschap, integriteit, dynamiek, etcetera zijn persoonlijkheidskenmerken. Dit zijn de abstracte woorden waarmee we mensen proberen te 'plaatsen'. Het zijn etiketten die we hanteren om aan te geven hoe iemand 'is'. We vatten deze eigenschappen op als 'dingen' die bepalend zijn voor iemands gedrag. 'Jij gedraagt je zo en zo omdat je nu eenmaal zo bent'.

We definiëren P-eigenschappen als die onderliggende 'trekken' die ervoor zorgen dat iemand in verschillende situaties hetzelfde gedrag vertoont.

Probleem met Persoonlijkheidseigenschappen is, dat ze in wezen niet waarneembaar zijn, het zijn altijd interpretaties van gedrag dat we bij iemand

waarnemen. U ziet geen intelligentie bij iemand, dat merkt u aan gedrag, aan slimme opmerkingen of aan studieresultaten. Kenmerkend van P-eigenschappen is dat we ze altijd aflezen aan iets anders.

Een probleem van die interpretatie is, dat iedereen een bepaalde eigenschap anders interpreteert. Flexibiliteit is voor de een in een bepaalde functie het vermogen om snel van taken te wisselen, voor de ander in een andere functie is het vermogen om met veel verschillende mensen om te kunnen gaan. P-eigenschappen hebben ook het nadeel dat veel mensen ze te pas en te onpas gebruiken.

P-eigenschappen zijn slecht bruikbaar in functioneringsgesprek. En wel om de volgende redenen.

P-eigenschappen zijn zoals gezegd vatbaar voor verschil in interpretatie. Wanneer u een medewerker weinig flexibel noemt, zal de medewerker dat al gauw ervaren als een veroordeling. Hij of zij krijgt een stempel: zo ben jij. Dat is geen goede manier om de medewerker aan te zetten tot het veranderen van die 'weinig flexibele houding'. Een mondige medewerker zal waarschijnlijk direct reageren met de vraag wat u met die flexibiliteit bedoelt of met de vraag waar u die mening op baseert. Met andere woorden, hij of zij zal u vragen concreet te worden! Een P-eigenschap op zich is namelijk lastig te bestrijden, het is uw mening en uw interpretatie en over interpretaties is het lastig discussiëren.

Samengevat hebben P-eigenschappen dus een aantal nadelen:

- ze zijn niet waarneembaar, het zijn interpretaties;
- ze kunnen bedreigend werken omdat ze ervaren worden als etiketten;
- ze zijn niet erg vatbaar voor veranderingen, want we definieerden P-eigenschappen als de 'stabiele' factor in iemand.

Wanneer u persoonlijkheidseigenschappen gaat gebruiken in functioneringsgesprekken, beweegt u zich in de gevarenzone. Het is constructiever om in de gesprekken te spreken over kennis en vaardigheden, werkgedrag en resultaten.



Kennis & vaardigheden zijn concreter waarneembaar dan P-eigenschappen en lenen zich beter voor gebruik in functioneringsgesprekken. We kunnen denken aan kennis nodig voor het uitoefenen van een functie, bijvoorbeeld kennis van evaluatiemethoden, kennis van werkvormen en dergelijke. Vaardigheden zijn een bepalende factor in de resultaten van bijvoorbeeld een chirurg, maar ook van een verwarmingsmonteur.

Om het verschil aan te duiden, we kunnen zeggen 'deze monteur is handig'. Dan benoemen we zijn handigheid op P-niveau. Zo lang de betrokkene goed functioneert lopen we met deze betiteling geen risico. Maar zodra er aan het functioneren van de betrokkene iets mankeert, lopen we met de betiteling 'hij is gewoon onhandig' grote risico's. In dit geval is het beter om te zeggen 'jouw vaardigheid in het monteren van hogedrukkranen schiet tekort, want je doet er te lang over (tijdsfactor) en het aantal aangesloten kranen dat gaat lekken is veel hoger dan bij jouw collega's (Resultaat)'.

Of het gebrek aan typevaardigheid van een nieuwe secretaresse leidt tot een verminderde productie en een groot aantal fouten in brieven. Vaardigheden zijn over het algemeen gedragingen waarvoor een bepaalde scholing nodig is. De vaardigheden kunnen zowel lichamelijk (lassen, opereren, besturen van een auto) als mentaal zijn (omgaan met groepen cursisten). Een vaardigheid is altijd af te meten aan gedrag of aan resultaten. Een vaardigheid is waarneembaar en - gelukkig - veel vaardigheden zijn te leren.

Kennis is wellicht minder direct waarneembaar, maar altijd te toetsen. Denkt u maar aan ons schoolstelsel, waarin we een examen beschouwen als een toets voor kennis. Diploma's zien we als bewijzen voor het 'hebben' van bepaalde kennis. Voor bijna elke functie in onze organisatie is een bepaalde 'vak'kennis nodig.

Waarneembaar werkgedrag is een van de belangrijkste elementen in een functioneringsgesprek. Met gedrag doelen we niet op zogenaamde incidentele activiteiten als 'toen en toen gaf jij die patiënt geen goed antwoord'. Een enkele incidentele waarneming van bepaald gedrag is nog geen reden voor een 'beoordeling'.

Voor het bespreken van werkgedrag hebben we observaties van het gedrag nodig dat een medewerker in dezelfde situaties steeds weer zal vertonen: omgaan met cursisten, nakomen van afspraken, etcetera. Dit noemen we habitueel gedrag.

Incidenteel gedrag wat regelmatig terugkomt, wordt habitueel gedrag.

In onderstaand schema wordt het verschil tussen incidenteel, habitueel (het 'gewoonte'gedrag) en persoonlijkheidseigenschappen duidelijk gemaakt.



VOORBEELDEN VAN INCIDENTEEL GEDRAG	VOORBEELDEN VAN HABITUEEL GEDRAG	VOORBEELDEN VAN PERSOONLIJKHEIDS FACTOREN
• komt op tijd • neemt te lange pauze • rapport tijdig klaar • bureau is te rommelig • kan niet tegen aanmerking • is slordig gekleed • komt bij verschil van mening moeilijk uit zijn woorden • geeft fouten toe • leidt vergadering goed • maakt ruzie met monteur • is te amicaal met secretaresse	• nakomen van afspraken • kwaliteit van werkvoorbereiding • omgang met cliënten • tempo van werken • bereid tot extra inspanning • technische competentie • open staan voor nieuwe ideeën • stimuleren van ondergeschikten • delegeren • bereid om eigen zwakke en sterke punten te beschouwen • formuleren van problemen	• plichtsbetrachting • zelfstandigheid • sociabiliteit • motivatie • flexibiliteit • analytisch vermogen • organisatie vermogen • leiderschap • creativiteit
Schema: een aantal (willekeurige voorbeelden van drie niveaus van beschrijving van gedrag)		

Om een uitspraak over het habituele gedrag van een medewerker te kunnen doen, moet u beschikken over een aantal waarnemingen van dat gedrag. U maakt het uzelf en uw medewerker gemakkelijk, wanneer u aan het begin van een periode afsprekt welk gedrag van de medewerker u belangrijk vindt voor het goed vervullen van de functie. Met andere woorden, wat is gedrag dat bijdraagt aan het optimaal vervullen van de functie?

Door dat van te voren te bepalen, weet u beter waar u op kunt letten (u neemt beter en selectiever waar) en weet ook uw medewerker welk gedrag van belang is, wat er van hem of haar verwacht wordt.

Waarnemen

Wanneer u het in een functioneringsgesprek heeft over gedrag dat voor u en uw medewerker eenduidig (duidelijk) waarneembaar is, loopt u geen risico dat u verschil van mening krijgt over de betekenis van het gedrag. Weliswaar kunt u dan nog met uw medewerker verschillen van mening over het aantal maal dat de medewerker bepaald 'fout' gedrag vertoonde, maar dan heeft u het over concrete waarnemingen en niet over interpretaties zoals persoonlijkheidseigenschappen.

Werkgedrag leidt tot resultaten in een functie. Wanneer u die resultaten niet direct waar kunt nemen of niet toe kunt schrijven aan de medewerker alleen bent u voor het opstellen van een beoordeling over het functioneren aangewezen op gedragscriteria. Van belang is dat u van tevoren goed bepaalt welke gedragscriteria dat voor een bepaalde medewerker in een bepaalde functie zullen zijn.

Resultaten

Datgene waar het uiteindelijk om draait in uw organisatie en op uw afdeling: de resultaten. Wanneer de beoordeling een functie betreft die duidelijke meetbare resultaten heeft, ligt het voor de hand die resultaten en de manier waarop ze behaald zijn in de beoordeling van het functioneren mee te laten wegen. Vaak ligt dit

echter niet zo makkelijk: resultaten zijn vaak het gevolg van inspanningen van meerdere mensen. En resultaten zijn niet altijd door een individuele medewerker te beïnvloeden. Het bespreken van resultaten of 'output' heeft alleen zin als de betreffende medewerker voor die resultaten aanspreekbaar en verantwoordelijk is. Hij of zij moet die resultaten ook in voldoende mate kunnen beïnvloeden. Als hulpmiddel bij het vaststellen van de meest wezenlijke taakelementen in de functie is het handig om de functie te analyseren met behulp van de 'output-gebieden': wat moet de functie en de functievervuller 'opleveren', wat moeten er aan concrete resultaten uit z'n handen of hoofd komen?

Het voeren van een functioneringsgesprek zou een makkelijker opgave zijn wanneer we alleen maar naar de resultaten van iemands functioneren hoefden te kijken. Helaas is dat lang niet altijd mogelijk. Daarom zijn Werkgedrag en Kennis & Vaardigheden naast Resultaten zo belangrijk in het vormen van een mening over het functioneren van een medewerker.

Voor het opstellen van een mening worden waar mogelijk de resultaten gebruikt; daarnaast wordt het essentiële werkgedrag verwoord en wordt gecheckt of de voor de functie benodigde Kennis & Vaardigheden in voldoende mate aanwezig zijn. Een omschrijving van uw mening over een medewerker moet altijd in een van deze drie categorieën vallen.



Het voeren van het voortgangs- en beoordelingsgesprek

In het voorafgaande gedeelte hebben we de doelen van de gesprekscyclus behandeld: de gesprekken vinden plaats om beheersmatige- en om motiverende- en ontwikkelingsredenen.

Wat u bespreekt in het functioneren van uw medewerkers leidt u af uit voor de functie benodigde kennis & vaardigheden, het habituele werkgedrag en eventueel duidelijk meetbare en door de medewerker beïnvloedbare resultaten.

Wanneer u uw mening omtrent het functioneren van uw medewerker(s) gevormd hebt, wordt het tijd voor een voortgangs- of beoordelingsgesprek met de medewerker.

Doorloop de volgende stappen bij de voorbereiding:

1. Eigen agendapunten verzamelen (dit zijn over het algemeen de gemaakte afspraken)
2. Uw visie per agendapunt formuleren en motiveren.
3. Conclusies trekken.
4. Wat kunnen eventuele vervolgacties zijn?
5. Maak ongeveer veertien dagen van tevoren een afspraak met uw medewerker, zodat deze zich op het gesprek kan voorbereiden.
6. Zorg voor een rustige kamer voor het gesprek, waar u niet wordt gestoord.

Een compleet recept voor het houden van de gesprekken is niet te geven, iedere situatie stelt specifieke eisen en ieder mens zit op unieke wijze in elkaar.

Het hiernavolgend model gaat uit van tweezijdigheid, en gaat uit van de variant waarin eerst de leidinggevende zijn visie geeft.

Sfeer: Zorg voor een positieve sfeer (koffie, neuzelen).

Doel: Evaluatie over de afgelopen periode aan de hand van de gemaakte afspraken en vooruitblik voor komende periode.

Rollen: U geeft uw visie en u verwacht een actieve inbreng en reacties van de medewerker.

Procedure: Geef de tijdsduur aan (één uur).

Geef informatie over schriftelijke vastlegging en vervolgprocedures.

- Inventariseer de agendapunten van uw medewerker.
- Noem uw agendapunten.
- Bepaal samen de agenda.

Stap 2 Bespreken van het functioneren per afspraak

- Noem de gemaakte afspraak.
- Geef uw visie.
- Wacht op reactie; herkent de medewerker het? Ziet de medewerker het belang in?



Stap 1 De start van het gesprek



Het voeren van het voortgangs- en beoordelingsgesprek

- Bespreek het toekomstig functioneren ten aanzien van deze taakafspraken.
- Luister goed.
- Stel vragen.
- Vat regelmatig samen.
- Maak een keuze om óf nu te kijken naar mogelijke oplossingen óf maak een nieuwe afspraak voor het bespreken van de toekomst (afhankelijk van emotionele lading van het gesprek).

Bespreken van de toekomst

- Behoren de afspraken nog steeds tot de hoofdtaken?
- Zo ja, bespreek condities waaronder de medewerker werkt en bespreek opleiding en ontwikkeling van de medewerker.
- Moeten nog nieuwe afspraken gemaakt worden?

Overige gesprekspunten

- Bespreek allerlei zaken die met het functioneren, condities, opleiding en ontwikkeling te maken hebben, maar nog niet aan bod zijn gekomen.

Samenvatten afspraken

- Herhaal alle gemaakte afspraken.
- Controleer of ze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (SMART) zijn.

Evaluatie

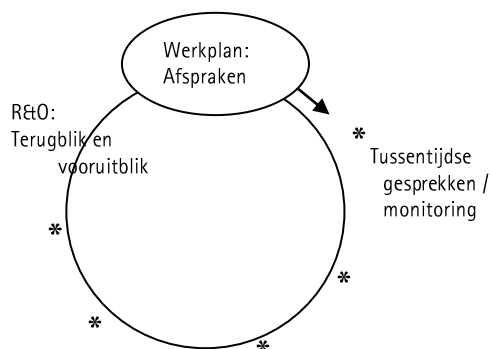
- Terugblik op het totale gesprek.
- Hoe heeft de medewerker het ervaren?



Het werkplan

Het werkplan geeft de afspraken weer tussen medewerker en leidinggevende over wat de medewerker de komende periode moet doen en hoe (en soms welke rol van de leidinggevende verwacht wordt). Dit is een essentiële stap in het systeem van functioneringsgesprekken. Immers alleen met een duidelijk afgestemd beeld over wat de medewerker moet doen en welke eisen er aan gesteld worden, kunnen uitspraken gedaan worden over hoe het gegaan is de afgelopen periode. Het werkplan is met andere woorden de norm.

In tekening:



Hierna komen de volgende onderdelen aan de orde:

1. De bronnen van het werkplan
2. Hoe maak ik een werkplan en welke eisen stel je aan het werkplan
3. Wie stelt het werkplan op
4. Bureaucratiseringsrisico's en andere beperkingen
5. Voorbeelden.

1. De bronnen van het werkplan.

Het werkplan kent de volgende bronnen:

- Het beleid van de eenheid, bijvoorbeeld de afdeling
- Algemene normen
- De ambities van de medewerkers (loopbaanplan)
- Het functie-profiel
- De oordelen over het functioneren van de afgelopen periode

Dit impliceert dat de taken en eisen van een individuele medewerker anders kunnen zijn dan van zijn collega.

2. Hoe maak ik een werkplan en welke eisen stel je aan het werkplan

Een eenvoudige werkwijze is om (geclusterde) resultaatsgebieden te nemen uit het functie-profiel of een lijstje met taken te maken en je per resultaatsgebied / taak af te vragen, wanneer doet de medewerker dat goed, welke eisen stel je er aan en waar zie je dat aan.

De structuur is dan de volgende:

Res.geb. 1:	Res.geb. 2:	Res.geb. 3:	Res.geb. 4:
eis 1	eis 1	eis 1	eis 1
eis 2	eis 2		eis 2
eis 3			eis 3

Een voorbeeld:

Een van de taken van een secretariaal medewerker is het notuleren:

Je kunt je vervolgens afvragen wanneer is dat goed?

- Foutloos Nederlands
- Binnen 1 week na de vergadering beschikbaar
- Opgesteld conform het afdelings format (handboek)
- De notulen worden de volgende vergadering ongewijzigd vastgesteld

Je kunt het zo uitgebreid maken als je wilt, en je kunt het ook versimpelen bijvoorbeeld:

- Geen klachten van de voorzitter of deelnemers van het overleg.

De eisen die je aan het werkplan stelt zijn afgeleid van de doelstelling van het werkplan: een hulpmiddel om te verhelderen wat van de medewerker verwacht wordt en daarmee een hulpmiddel zijn om uitspraken te doen over de mate waarin het functioneren goed is. Dit betekent dat we het hebben over zichtbaar of meetbaar gedrag. De daarbij gebruikte toetsings eis is SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden). Geadviseerd wordt om kennis doelstellingen alleen op te nemen in een leertraject en



Het werkplan

persoonkenmerken (medewerker is....) te vertalen naar hetzij werkgedrag of naar resultaten. Overigens is van niet alle taken het eenvoudig te voorschrijven wanneer het goed is.

3. Wie stelt het werkplan op

Het doel is een duidelijke afspraak tussen leidinggevende en medewerker. De leidinggevende is hierbij de eindverantwoordelijke. Op zich zouden (taakvolwassen)medewerkers dit mogelijk zelf kunnen, maar ze moeten dan wel het SMART kunnen formuleren en het in lijn brengen met de doelstellingen van de eenheid en inzicht hebben in te verbeteren functie onderdelen.

Een andere mogelijkheid is dat de leidinggevende en medewerker het in gesprek samen ontwikkelen. De leidinggevende kan dan per taak de medewerker bevragen wanneer dit goed is en wanneer niet. De derde mogelijkheid is dat de leidinggevende het ontwikkelt en vervolgens een gesprek heeft om hierover definitieve afspraken te maken.

Overigens is de eerste keer deze vraag het meest aan de orde. Zodra er een werkplan ligt wordt in het functioneringsgesprek het werkplan voor de komende periode aangevuld met nieuwe afspraken naar aanleiding van verbeteringen van het functioneren, en nieuwe afspraken.

Soms blijkt het werkplan gedurende het jaar niet haalbaar te zijn, of zijn er zaken (ingrijpend) gewijzigd zijn. Leidinggevend worden geadviseerd om de verantwoordelijkheid om wijzigen voor te stellen bij een niet actueel of niet haalbaar werkplan bij de medewerker te leggen.

4. Bureaucratiseringsrisico's en beperkingen

Het werkplan kent de volgende risico's en beperkingen:

- De taken en eisen uitwerken tot op het grootste detail
Het grootste detail is natuurlijk niet wenselijk. Plezierig is het als er toch op basis van het werkplan oordelen gevormd kunnen worden. De mate van concretisering kan ook het voortschrijdend inzicht weergeven: pas verder concretiseren als er problemen dreigen. Dat vraagt dan tussentijdse aanpassingen. Het nadeel is dat het werkplan een dan wat negatieve nadruk krijgt, terwijl alles dat goed gaat redelijk globaal blijft.
- Veranderende omstandigheden: het continu actualiseren of het nooit actualiseren.
We leven in een dynamische wereld waar taken en de daar aangestelde eisen veranderen. Eigenlijk des te meer reden om verwachtingen te expliciteren. Een jaarplan zou actueel moeten zijn, dat betekent dat het werkplan niet eenmaal per jaar uit de kast wordt gehaald. Als het echter veelvuldig aangepast moet worden dan moet men zich afvragen of het niet abstracter beschreven moet worden.

- Het staat niet in mijn werkplan.
Als variant op "Het staat niet in mijn functieomschrijving". Als verweer tegen een negatief oordeel op het functioneringsgesprek lijkt het een terecht verweer (tenzij het om algemeen geaccepteerde normen en waarden). Maar als het meer in de richting van werkweigering gaat is het wel interessant wat hierachter steekt. Niets staat inde weg om het alsnog op te nemen.
- Jarenlang hetzelfde werkplan. Er ontstaat sleur.
Is er dan echt niets te ontwikkelen? Is de omgeving niet in beweging, en heeft de medewerker echt geen ambities?

5. Voorbeelden

Het gevaar van het geven van een voorbeeld is dat deze als norm gehanteerd wordt. Hiervoor is aangegeven dat het werkplan een individueel document is en mede afhankelijk is van het functioneren en de ambities van de medewerker.

Hieronder worden twee voorbeelden gegeven:

Docent

Taak: het geven van onderwijs

Eisen:

- Geven van vak X,Y,Z, (dat dit ook separaat afgesproken kan worden, namelijk veelal blijven de criteria hetzelfde ongeacht het vak).
- Doe-evaluatie minimaal een D
- Conform procedure / normen, (zoals de beschikbaarheidstermijn van materiaal, tentamens binnen 10 dagen resultaat etc).
- Voorziet cursus van een beschrijving die voldoet aan de groepsnorm..... (zo ziet een beschrijving er van ons uit)
- Ondersteunt vak met ICT (dit is nog niet nader gespecificeerd, maar dat kan verder uit gewerkt worden indien medewerker concrete verbeteracties op dit terrein moet/zal ontwikkelen).
- Materiaal is verzorgd (evt. in zorgelijke gevallen nader specificeren).
- Didactiek
 - Mate van interactie
 - Variatie in leervormen, hulpmiddelen
 - Een spreekuur
 - Overdraagbaar docenten-manual (draaiboek)

Dergelijke criteria kunnen verder verbijzonderd worden, inclusief de wijze van meten (op signalen, klachten, eigen waarneming, draaiboeken van vak.



Het werkplan

Secretaresse

Taak: registreren binnenkomende post

Eisen:

- Voor 11:00
- Inboeken conform handboek
- Terugvindbaar voor anderen

Taak: verzorgen uitgaande correspondentie

Eisen:

- Voor 13:00 aangeleverd, zelfde dag uit
- Foutloos
- Conform huisstijl

Taak: Notuleren

Eisen:

- Foutloos Nederlands
- Binnen 1 week na de vergadering beschikbaar
- Opgesteld conform het afdelings format (handboek)
- De notulen worden de volgende vergadering ongewijzigd vastgesteld

Taak: Samenwerking en werkverdelen met collega's

Eisen:

- Zodanig afstemmen met elkaar dat er geen klachten over ontstaan
- Is op de hoogte van werkzaamheden anderen zodat werk kan overnemen
- Draagt werk over bij vakantie verlof, zodat er geen klachten ontstaan