

RESULTAATAFSPRAKEN MAKEN

Soorten resultaatafspraken

We onderscheiden vier soorten resultaatafspraken: repeterende afspraken, projectafspraken, verbeterafspraken en ontwikkelingsafspraken.

- Een *repeterende* afspraak is bedoeld om belangrijke processen goed te laten verlopen of om de kwaliteit op een stabiel niveau te handhaven. Als het nodig is, zal die afspraak herhaald worden in een volgend beoordelingsjaar. Maar als het goed gaat en andere resultaten hebben meer prioriteit dan wordt de afspraak niet herhaald (hoewel de taak nog steeds moet worden uitgevoerd).
- Een *projectafpraak* heeft als doel om een eenmalig resultaat te bereiken (een bouwproject, een leefbaarheidsproject, de implementatie van een nieuw systeem).
- Een *verbeterafpraak* heeft als doel om iets wat de medewerker al doet nog beter te laten verlopen (bijvoorbeeld het terugdringen van het leegstandspercentage).
- Een *ontwikkelingsafpraak* gaat over de ontwikkeling in de functie en heeft als doel om een bepaalde competentie te versterken.

Deze opsomming dient om de mogelijkheden aan te geven. Niet alle hier genoemde soorten afspraken hoeven jaarlijks voor elke medewerker te worden gebruikt.

Resultaatafspraken maken

Een resultaatafpraak is altijd gericht op het behalen van inhoudelijk resultaat of een bepaalde ontwikkeling binnen de huidige functie. De afspraak is specifiek voor één medewerker en geldt voor een vooraf overeengekomen periode.

In een nieuw beoordelingsjaar worden nieuwe resultaatafspraken gemaakt.

Een resultaatafpraak is meestal opgebouwd uit een algemeen geformuleerde zin met daarin het doel en een aantal aanvullingen die zorgen voor met name de meetbaarheid en tijdgebondenheid.

Deze aanvullingen noemen we *prestatie-indicatoren*.

Een medewerker maakt jaarlijks drie tot zes resultaatafspraken met zijn leidinggevende.

Medewerkers kunnen daarnaast voor één of meer van hun afspraken een extra *prestatie-indicator* met hun leidinggevende overeenkomen waarmee zij kunnen streven naar een bovengemiddelde beoordeling.

Het is niet de bedoeling alleen resultaatafspraken te maken waarvan de medewerker bij voorbaat weet dat hij ze makkelijk haalt. De leidinggevende zal de resultaatafspraken die hij met zijn medewerkers maakt ook onderling vergelijken en bepalen of ze in totaal de juiste 'zwaarte' hebben in verhouding tot het functieniveau van de medewerker.

Het functieniveau van een medewerker kun je afleiden uit zijn salarisniveau. Wanneer twee medewerkers dezelfde functie bekleden, terwijl de een daar meer voor krijgt betaald dan de ander, worden met de eerste doorgaans zwaardere resultaatafspraken gemaakt dan met de tweede.

SMART maken van afspraken

Het is belangrijk dat alle afspraken zo zijn geformuleerd dat ze voor beide partijen *duidelijk* zijn, dat helder is binnen welke *tijd* ze gerealiseerd moeten zijn en dat ze *uitdagend* maar wel *haalbaar* zijn.

Het is ook belangrijk dat het echt *afspraken* zijn, waar medewerker én leidinggevende zich in kunnen vinden.

Elke goede afspraak - maar dat geldt zeker voor de resultaatafspraken - dient dan ook *SMART* te zijn geformuleerd. SMART is een ezelsbruggetje dat staat voor:

Specifiek: puntig, precies en concreet geformuleerd

Meetbaar: beide partijen zijn het eens over wanneer het resultaat gehaald is en dat is ook tamelijk objectief vast te stellen, bijvoorbeeld door een aantal af te spreken, of een bepaalde kwaliteitsnorm.

Acceptabel: beide partijen moeten het eens zijn met de afspraak of het gewenste resultaat, anders zal er niets gebeuren.

Realistisch: uitdagend maar haalbaar, gericht op iets dat beide partijen ook *kunnen* veranderen of beïnvloeden en dat past binnen de bevoegdheden van de betrokkenen.

Tijdgebonden: spreek een harde deadline of doorlooptijd af.