

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding.....	4
Hoofdstuk 1 Beoordelingssysteem Algemeen.....	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Verschillen tussen Beoordelingssysteem CAO Apotheken en Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst.....	6
1.3 Stappenplan.....	8
1.4 Protocol Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst	10
1.5 Veelgestelde algemene vragen.....	13
Hoofdstuk 2 De verschillen uitgewerkt.....	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Invoering van het systeem	15
2.3 Jaarlijks afspraken maken	16
2.4 Gebruik Woordenboek Competentieprofielen	18
2.5 Evalueren van de afspraken	20
2.6 Bezwaarprocedure.....	21
2.7 Veelgestelde vragen ten aanzien van de verschillen.....	22
Hoofdstuk 3 Alle formulieren op een rij.....	24
Formulier Afspraken Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst	25
Formulier Functioneringsgesprek Apotheker in Loondienst	28
Formulier Beoordelingsgesprek Apotheker in Loondienst.....	31
Woordenboek Competentieprofielen	38
Voorbeeldformulier Afspraken Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst	47
Bijlage 1 Adreslijst.....	50

Voorwoord

Met genoegen bieden wij u het Handboek Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst aan.

Bij de ontwikkeling van het Beoordelingssysteem voor de medewerkers die vallen onder de CAO Apotheken in 2004 realiseerde de KNMP zich dat er een soortgelijk beoordelingssysteem voor de apothekers in loondienst zou moeten komen. De loondienst apothekers vallen immers niet onder de werkingssfeer van de CAO Apotheken, maar onder de richtlijnen van de KNMP die opgenomen zijn in de modellen arbeidsovereenkomst voor de gevestigd apotheker, tweede apotheker en tweede apotheker tijdens de registratiefase. Anders dan de CAO zijn de richtlijnen inzake de arbeidsvoorwaarden voor de apothekers in loondienst niet bindend maar hebben zij de status van een zwaarwegend advies. Indien de richtlijnen door de individuele werkgever en werknemer worden opgevolgd in een schriftelijke arbeidsovereenkomst overeenkomstig het model, dan gelden deze richtlijnen volledig tussen partijen.

De Commissie Arbeidsvoorwaarden Loondienst Apothekers (COALA), een adviescommissie van het Hoofdbestuur, is in de tweede helft van 2004 begonnen met het opzetten van een Beoordelingssysteem voor de apothekers in loondienst. Hierbij is met het Hoofdbestuur afgestemd dat er geen functiebeschrijvingen zijn en zullen komen voor de drie typen apothekers in loondienst, te weten de gevestigd apotheker, de tweede apotheker en de tweede apotheker tijdens de registratiefase. Dit aangezien het veld een diversiteit van inhoud van functies te zien geeft waarvoor geen uniforme functiebeschrijvingen opgesteld kunnen worden. Dit uitgangspunt in acht nemende is een Beoordelingssysteem ontwikkeld dat zoveel mogelijk aansluit op het Beoordelingssysteem voor de apotheekmedewerkers vallend onder de CAO Apotheken. Het wijkt echter op een aantal punten essentieel af.

Uitmo 2004 heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van de KNMP ingestemd met de uitgangspunten voor het nieuwe Beoordelingssysteem voor de apothekers in loondienst. Voorts is een en ander afgestemd met de ketens en formules waarvan sommige al een Beoordelingssysteem voor apothekers in loondienst hanteren. Indien gewenst kan het Beoordelingssysteem voor de apothekers in loondienst tegelijkertijd met het Beoordelingssysteem voor de apotheekmedewerkers vallend onder de CAO Apotheken in 2005 ingevoerd worden. Hiermee wordt bereikt dat in de apotheek als één werkorganisatie een Beoordelingssysteem voor alle werknemers geldt.

Anders dan bij de CAO Apotheken dienen de werkgever en de apotheker in loondienst als werknemer overeenstemming te bereiken over de invoering van dit Beoordelingssysteem omdat in de individuele arbeidsovereenkomst volgens het model van de KNMP de jaarlijkse periodieke verhoging is afgesproken. Het Beoordelingssysteem, waarover werkgever en werknemer dus uitdrukkelijk beiden hun instemming dienen te geven komt dan in de plaats van het periodieken of anciënteitensysteem waarbij de werknemer automatisch per jaar ongeacht zijn functioneren een periodiek erbij krijgt. In de nieuwe gemodelleerde arbeidsovereenkomsten is vanaf 1 januari 2005 de keuze open tussen het periodiekensysteem of het Beoordelingssysteem.

Tot slot zij hier vermeld dat evenals voor het Beoordelingssysteem voor de CAO medewerkers het Beoordelingssysteem voor apothekers in loondienst procedureel en inhoudelijk gewaarborgd is door eenduidige en transparante regels. Het zijn nieuwe personeelsinstrumenten die een belangrijke bijdrage kunnen bieden voor een beter functioneren van de apotheekorganisatie.

De KNMP vindt het belangrijk dat beide Beoordelingssystemen goed worden uitgevoerd, omdat dit salariële consequenties kan hebben voor de werknemer. Met het Beoordelingssysteem voor apothekers in loondienst hoopt de KNMP hiervoor de nodige waarborgen geschapen te hebben.

De KNMP beveelt u van harte aan het Beoordelingssysteem apothekers in loondienst te introduceren in de apotheek en wenst u hierbij veel succes!

Namens de KNMP

Huub Overgaag
Hoofd Afdeling Arbeidsvoorwaarden KNMP
secretaris COALA

Den Haag, februari 2005

Inleiding

Er bestaat met ingang van 2005 een nieuw Beoordelingssysteem ten behoeve van apothekers in loondienst. Bij de ontwikkeling is zoveel mogelijk aangesloten bij het per 1 januari 2005 ingevoerde Beoordelingssysteem CAO Apotheken, zodat een uniforme werkwijze gehanteerd kan worden binnen de apotheken. Er zijn echter een aantal essentiële verschillen die van belang zijn om een goede, objectieve beoordeling mogelijk te maken.

Ter vergemakkelijking van het gebruik van het Beoordelingssysteem apothekers in loondienst is een Handboek ontwikkeld, dat tot doel heeft de verschillen tussen beide systemen en de gewenste werkwijze bij het Beoordelingssysteem voor apothekers in loondienst te verhelderen.

Soms verwijzen we in dit Handboek naar het Handboek Beoordelingssysteem CAO Apotheken. Daar treft u een uitgebreide beschrijving van de werkwijze bij de voorbereiding, uitvoering en afronding van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Het Handboek Beoordelingssysteem apothekers in loondienst beperkt zich tot het bieden van informatie over de verschillen ten opzichte van het Beoordelingssysteem CAO Apotheken.

U treft in het eerste hoofdstuk een algemene beschrijving van de verschillen tussen beide Beoordelingssystemen. Hier is ook een overzicht opgenomen van de te nemen stappen binnen het Beoordelingssysteem apothekers in loondienst gedurende het jaar. Ook het onderliggende Protocol treft u hier aan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal veelgestelde algemene vragen.

In het tweede hoofdstuk worden de verschillen tussen beide Beoordelingssystemen nader uitgewerkt. Het betreft verschillen ten aanzien van de invoering van het systeem, de jaarlijks te maken afspraken, het gebruik van het Woordenboek Competentieprofielen, het evalueren van de gemaakte afspraken en tot slot de bezwaarprocedure. Ook dit hoofdstuk sluit af met veelgestelde vragen.

In het derde hoofdstuk treft u alle formulieren die gebruikt worden binnen het Beoordelingssysteem, achtereenvolgens het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem, Formulier Functioneringsgesprek en Beoordelingsgesprek, het Woordenboek Competentieprofielen en tot slot een ingevuld Voorbeeldformulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Voor de volledigheid vermelden wij dat u in het Handboek regelmatig de term 'werkgever' tegenkomt. Deze term verwijst in de meeste gevallen naar degene met de hoogste dagelijkse leiding binnen de apotheek, dan wel een door deze gevolmachtigde persoon. De term 'leidinggevende' verwijst naar de leidinggevende van de werknemer die belast is met de uitvoering van het Beoordelingssysteem.

Mocht u na het lezen van dit Handboek nog aanvullende vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met de afdeling Arbeidsvoorwaarden van de KNMP. Zij staan u graag te woord.

Hoofdstuk 1 Beoordelingssysteem Algemeen

1.1 Inleiding

Het beoordelingssysteem is een middel om de kwaliteit en doelmatigheid van het functioneren van de apotheek en de individuele werknemer te bevorderen en op objectieve wijze te monitoren.

Het Beoordelingssysteem voor Apothekers in Loondienst sluit waar mogelijk aan bij het Beoordelingssysteem ten behoeve van de CAO Apotheken dat in 2004 is ingevoerd.

Echter, algemeen geldende competentieprofielen of functiebeschrijvingen voor apothekers bestaan niet. Deze worden immers mede bepaald door specifieke doelstellingen per apotheek en specifieke kenmerken van het verzorgingsgebied. Hierdoor is het maken van specifieke afspraken tussen werkgever en werknemer essentieel, zodat de wederzijdse verwachtingen helder zijn.

Nieuw is in dit Beoordelingssysteem het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem en het Competentiewoordenboek.

Ook zijn er verschillen bij de bezwaarprocedure.

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van opbouw van het Beoordelingssysteem.

1.2 Verschillen tussen Beoordelingssysteem CAO Apotheken en Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst

Invoering van het Beoordelingssysteem voor Apothekers in Loondienst is vrijwillig, evenals het invoeren van het Beoordelingssysteem voor CAO werknemers. Jaarlijks kan de werkgever in overleg én overeenstemming met de werknemer besluiten tot invoering van het systeem. Als men besluit tot invoering, dan gelden alle voorwaarden zoals genoemd in het Protocol, dat is opgenomen in paragraaf 2.5.

Het Beoordelingssysteem ten behoeve van apothekers in loondienst is bestemd voor gevestigd apothekers in loondienst, tweede apothekers en tweede apothekers in de registratiefase. Het Beoordelingssysteem is afgeleid van het Beoordelingssysteem CAO Apotheken, geldend voor alle werknemers binnen de CAO, en volgt waar mogelijk dezelfde richtlijnen.

Net als bij de CAO Apotheken is er voor de apothekers in loondienst tenminste één functioneringsgesprek per kalenderjaar. Daarbij geldt dat uiterlijk in februari werkgever en werknemer overeenkomen op welke aspecten de werknemer beoordeeld gaat worden. Dit gebeurt met behulp van het Woordenboek Competentieprofielen. De afspraken worden vastgelegd in het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Beoordelingssysteem en gezichtspunten

Beide Beoordelingssystemen geven als richtlijn dat het beoordelingsgesprek maximaal 9 maanden na het functioneringsgesprek plaatsvindt. Ook vindt de toekenning van periodieken op identieke wijze plaats, volgens de salarisrichtlijn van de KNMP en is hantering van het systeem mogelijk nadat medewerkers minimaal 1 jaar in dienst zijn. Daarnaast wordt in beide systemen elk gezichtspunt op een 5-punts schaal (slecht; onvoldoende; voldoende; goed; uitstekend) gewaardeerd en staat op het Formulier Beoordelingsgesprek per score beschreven wat daaronder wordt verstaan.

Bij het Beoordelingssysteem CAO Apotheken vindt de beoordeling van het functioneren van de werknemer plaats op basis van de individuele arbeidsovereenkomst en de functiebeschrijving zoals deze voortvloeit uit het Functiewaarderingsysteem voor de CAO Apotheken en de door CAO-partijen goedgekeurde competentieprofielen. Daarentegen vindt beoordeling van de werknemer bij het Beoordelingssysteem Apothekers in loondienst plaats op basis van de individuele arbeidsovereenkomst, eventueel de functiebeschrijving en de onderlinge afspraken die aan het begin van het kalenderjaar zijn gemaakt in het kader van het Beoordelingssysteem.

In beide systemen worden weliswaar dezelfde gezichtspunten (resultaatgebieden; kennis; ontwikkeling van competenties; persoonlijke ontwikkeling; aanvullende afspraken) beoordeeld, maar in het Beoordelingssysteem CAO Apotheken zijn deze al in de Formulieren uitgewerkt per functie, In het Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst worden ze vastgelegd op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het Woordenboek Competentieprofielen.

In gezamenlijk overleg bepalen werkgever en werknemer ieder kalenderjaar welke gezichtspunten van toepassing zijn voor het betreffende jaar.

Functioneringsgesprek

De procedure ten behoeve van het functioneringsgesprek is in beide systemen dezelfde. Voor een uitgebreide beschrijving van de te nemen stappen en praktische handreikingen verwijzen wij u naar het Handboek Beoordelingssysteem CAO Apotheken.

Hieronder treft u in het kort de te nemen stappen:

- Tenminste een week voorafgaand aan het functioneringsgesprek geven werkgever en werknemer schriftelijk aan welke onderwerpen zij willen bespreken tijdens het functioneringsgesprek.
- Het functioneringsgesprek vindt plaats. Als basis voor de gezamenlijke afspraken maakt men gebruik van het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem dat door beide partijen is getekend. Dit wordt eventueel ondersteund door andere documenten, welke in het Formulier Afspraken benoemd zijn. Te denken valt aan een jaarplan of het individueel contract.
- De werkgever maakt gebruik van het Formulier Functioneringsgesprek om verslag te doen van het besprokene en de gemaakte afspraken. Dit verslag verstrekt de werkgever binnen twee weken nadat het gesprek heeft plaatsgevonden aan de werknemer.
- De werknemer tekent het verslag, ontvangt een kopie en het verslag wordt gearchiveerd in het personeelsdossier.

Eventueel kunnen beide partijen verzoeken om een extra functioneringsgesprek gedurende het lopende jaar in de maanden april tot en met september, indien hiertoe behoefte bestaat. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als er onvoldoende verbetering ontstaat in de bestaande situatie of wanneer er ingrijpende wijzigingen plaatsvinden binnen de organisatie, die het wenselijk maken opnieuw afspraken te maken over de gezamenlijke verwachtingen.

Beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek vindt plaats conform de procedure voor het beoordelingsgesprek binnen het Beoordelingssysteem CAO Apotheken.

Onderstaand treft u wederom in het kort de te nemen stappen tijdens het beoordelingsgesprek. Een uitgebreide beschrijving en handreikingen treft u aan in het Handboek Beoordelingssysteem CAO Apotheken.

- Negen maanden nadat het functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden voeren werkgever en werknemer een beoordelingsgesprek.
- De werknemer ontvangt tenminste twee weken voorafgaand aan het gesprek een schriftelijke uitnodiging van de werkgever.
- De werkgever bereidt zich voor door voorafgaand aan het gesprek zijn beoordeling op schrift te stellen, dit gebeurt op het Formulier Beoordelingsgesprek.
- Het gesprek wordt voorbereid en uitgevoerd door de leidinggevende van de werknemer. Bij de uitvoering van het gesprek kan ook degene met de hoogst dagelijkse leiding binnen de organisatie aanwezig zijn, dan wel een door deze gevolmachtigde persoon.
- De werkgever licht de beoordeling toe in het beoordelingsgesprek. Indien de werknemer zwaarwegende argumenten heeft ten aanzien van de beoordeling of aanvullende informatie aanreikt die tot nieuwe inzichten leidt, kan de werkgever besluiten de beoordeling aan te passen.
- Binnen een week na het beoordelingsgesprek ontvangt de werknemer het beoordelingsverslag en de uitkomst.
- Deze voorlopige beoordelingsuitkomst tekent de werknemer en hij retourneert hem binnen één week na ontvangst aan de werkgever.

- Hierna wordt de beoordelingsuitslag definitief. Het formulier Beoordelingsgesprek wordt gearhiveerd in het personeelsdossier, werknemer krijgt hiervan een kopie.

Met betrekking tot het toekennen van periodieken, volgens richtlijn van de KNMP, gelden dezelfde richtlijnen als bij het Beoordelingssysteem CAO Apotheken, te weten:

Slecht of onvoldoende beoordeling: toekenning van géén of één periodiek
 Voldoende: toekenning van één periodiek
 Goede of uitstekende beoordeling: tenminste toekenning van één periodiek, eventueel twee periodieken.

In het Beoordelingssysteem CAO Apotheken kan men bij de toekenning van periodieken het maximum van de van toepassing zijnde salarisschaal met toestemming van de Adviescommissie Arbeidsvoorwaarden overschrijden met maximaal één periodiek. In het Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst is hierin niet voorzien. Aangezien het hier om salarisrichtlijnen gaat, kan de werkgever ten gunste van de werknemer de maximum salarisschaal overschrijden.

Bezwaarprocedure

Als de werknemer het niet eens is met de voorlopige beoordelingsuitslag kan hij hiertegen in bezwaar gaan. Het Beoordelingssysteem ten behoeve van Apothekers in Loondienst volgt intern de bezwaarprocedure conform het Beoordelingssysteem CAO Apotheken. De werknemer kan op basis van de voorlopige beoordelingsuitslag een schriftelijk en beargumenteerd bezwaar indienen bij degene met de hoogst dagelijkse leiding, dan wel eindverantwoordelijke en als gevolg hiervan een nieuw beoordelingsgesprek vragen. Mocht dit niet leiden tot het gewenste resultaat, dan wijkt het Beoordelingssysteem CAO Apotheken af van dit systeem, in die zin dat een externe bezwaarcommissie ontbreekt en verder intern bezwaar niet altijd mogelijk is. Waar mogelijk verwijst het protocol naar de interne bezwaarprocedure. Indien dit niet mogelijk is kan de werknemer contact opnemen met een extern mediator.

1.3 Stappenplan

In onderstaand stappenplan zijn de activiteiten binnen het beoordelingsproces beknopt weergegeven. Tevens ziet u waar aanvullende informatie over dit onderwerp in dit handboek is te vinden.

Kwartaal	Activiteit en te nemen stappen	Doorlooptijd	Aanvullende informatie in hoofdstuk
1	Bepalen van beoordelingscriteria Stap 1: Gezamenlijk bespreken van de gewenste beoordelingscriteria en aanvullende afspraken a.d.h.v. Woordenboek Competentieprofielen Stap 2: Vastleggen van deze afspraken in het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem Stap 3: Beiden ondertekenen het formulier voor akkoord	Uiterlijk februari	Paragraaf 2.3

1	<p>Functioneringsgesprek</p> <p>Stap 1: Uitnodigen werknemer (zie voorbeeld uitnodiging)</p> <p>Stap 2: Bepalen van de bespreekpunten (a.d.h.v. Formulier Functioneringsgesprek en Formulier Afspraken Beoordelingssysteem)</p> <p>Stap 3: Gesprek voeren</p> <p>Stap 4: Maken van een gespreksverslag</p> <p>Stap 5: Ondertekenen en archiveren</p>	<p>2 weken voor gesprek</p> <p>1 week voor gesprek</p> <p>1,5 uur gesprek</p> <p>Maximaal 2 weken</p> <p>Z.s.m. na ontvangst verslag</p>	<p>Hoofdstuk 2 van Handboek Beoordelingssysteem CAO Apotheken</p>
2 en 3	<p>Eventueel extra functioneringsgesprek</p> <p>Stappen idem als hierboven, waarbij aangetekend dat bespreekpunten in principe helder zijn</p>	Zie boven	<p>Hoofdstuk 2 van Handboek Beoordelingssysteem CAO Apotheken en paragraaf 2.5 van dit Handboek</p>
4	<p>Beoordelingsgesprek</p> <p>Stap 1: Uitnodigen medewerker (m.b.v. voorbeeld uitnodiging)</p> <p>Stap 2: Beoordelingsformulier gereed maken (a.d.h.v. formulier beoordelingsgesprek en formulier afspraken beoordelingssysteem)</p> <p>Stap 3: Beoordelingsgesprek voeren</p> <p>Stap 4: Verwerken van aanpassingen</p> <p>Stap 5: Voorlopige beoordelingsuitslag</p> <p>Stap 6: Definitieve beoordelingsuitslag</p>	<p>Max. 9 maanden na functioneringsgesprek</p> <p>2 weken voor gesprek</p> <p>Vóór gesprek gereed</p> <p>Gesprek 1 uur</p> <p>Binnen een week</p> <p>Tot 3 weken na ontvangst formulier</p> <p>Max. 6 weken na ontvangst formulier (tenzij een externe procedure gaande is)</p>	<p>Hoofdstuk 2 van Handboek Beoordelingssysteem CAO Apotheken en paragraaf 2.5 van dit Handboek</p> <p>Paragraaf 2.6</p>

1.4 Protocol Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst

Artikel 1.

Uitgangspunten beoordelingssysteem

1. De werkgever kan met ingang van 1 januari 2005 jaarlijks bij aanvang van elk kalenderjaar kiezen voor toepassing van het beoordelingssysteem. Als hij daarvoor kiest, gelden alle voorwaarden zoals gesteld in deze regeling inclusief de bezwaarregeling. Het systeem geldt voor alle tweede Apothekers, tweede apothekers in de registratiefase en gevestigd Apothekers (hierna te noemen werknemer) in loondienst die niet onder een CAO vallen.
2. Per apotheek of apotheken wordt in overleg tussen werkgever en individuele werknemer overeenstemming bereikt over het invoeren van dit systeem.
3. Indien de werkgever wenst over te gaan tot invoering van het beoordelingssysteem, neemt hij daarbij de in het systeem opgenomen gezichtspunten en procedure in acht.
4. Het betreft een eenvoudig en transparant beoordelingssysteem dat is afgeleid van het Beoordelingssysteem CAO Apotheken dat werkgever en werknemer per 1 januari 2005 kunnen invoeren.
5. Het verkrijgen van geen, één of twee periodieken is afhankelijk gesteld van de prestaties van de werknemer. Als dit beoordelingssysteem wordt gehanteerd vervalt het anciënniteitsysteem of dienstjarenbeginsel waarbij de werknemer automatisch per dienstjaar werken één periodiek erbij krijgt.

Artikel 2.

De formulieren functionerings- en beoordelingsgesprek

1. Zowel voor de beoordelingsgesprekken als voor de functioneringsgesprekken worden formulieren gebruikt die op maat van de functie worden geconcretiseerd. Dat gebeurt aan de hand van het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.
2. Aan het begin van elk kalenderjaar komen werkgever en werknemer overeen op welke resultaatgebieden en aspecten daarbinnen, kennis en vaardigheden, competenties, en overige afspraken de werknemer wordt beoordeeld. Daartoe maken werkgever en werknemer gebruik van het Woordenboek Competentieprofielen en het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.
3. Nadat werkgever en werknemer hierover overeenstemming hebben bereikt verwerkt de werkgever dit op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem en stuurt dit naar de werknemer ter ondertekening.
4. Uiterlijk in februari tekenen de werkgever en werknemer het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem voor akkoord.

Artikel 3.

Procedure functioneringsgesprek

1. Tenminste eenmaal per kalenderjaar, en wel in het eerste kwartaal, vindt het functioneringsgesprek plaats op basis van het Formulier Functioneringsgesprek en het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.
2. Tenminste een week voordat het functioneringsgesprek plaatsvindt, geven zowel de werkgever als de werknemer schriftelijk aan elkaar aan welke onderwerpen in het gesprek aan de orde worden gesteld.
3. Tijdens het functioneringsgesprek, aan de hand van de hieronder staande gezichtspunten, geeft de werkgever zijn mening over het functioneren van de werknemer, en vice versa. De werknemer heeft de gelegenheid om zelf eveneens bespreekpunten in te brengen. Aan de uitkomst van het functioneringsgesprek worden geen financiële en/of arbeidsvoorwaardelijke consequenties verbonden.
4. Op het Formulier Functioneringsgesprek worden de afspraken vastgelegd die gemaakt zijn voor een periode van in de regel een kalenderjaar over de te bereiken resultaten, het

- gedrag, de vaardigheden en de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer die daarvoor nodig zijn en over de eventueel daartoe benodigde middelen en faciliteiten.
5. De werkgever stelt binnen twee weken na het voeren van het functioneringsgesprek het definitieve verslag op en verstrekt het ingevulde Formulier Functioneringsgesprek aan de werknemer. De werkgever en de werknemer tekenen het formulier voor akkoord. Indien werkgever en werknemer verschil van inzicht hebben over de te maken afspraken, beslist de werkgever en kan de werknemer haar zienswijze op het Formulier Functioneringsgesprek vermelden. In dat geval tekent de werknemer het formulier voor gezien. De werkgever en de werknemer behouden elk een exemplaar van dit formulier. De werkgever bewaart het Formulier Functioneringsgesprek in het dossier van de werknemer.
 6. Eventueel kunnen tussentijdse functioneringsgesprekken plaatsvinden, teneinde de ontwikkeling van de werknemer en de gemaakte afspraken te evalueren. Tussentijdse afspraken worden op een nieuw Formulier Functioneringsgesprek vastgelegd.

Artikel 4.

Beoordelingssysteem en gezichtspunten

1. Het beoordelingsgesprek vindt plaats maximaal negen maanden na het functioneringsgesprek op basis van het Formulier Beoordelingsgesprek en het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem dat door werkgever en werknemer zijn overeengekomen.
2. Het verkrijgen van een periodiek wordt afhankelijk gesteld van de prestaties van de werknemer. Hierbij gelden de volgende richtlijnen:
 - a Indien de werknemer naar het oordeel van de werkgever met inachtneming van dit protocol zijn of haar functie voldoende of goed heeft vervuld, kent de werkgever aan de werknemer een periodiek toe.
 - b Indien de werknemer naar het oordeel van de werkgever met inachtneming van dit protocol zijn of haar functie goed of uitstekend heeft vervuld, kan de werkgever besluiten maximaal twee periodieken toe te kennen.
 - c Indien de werknemer naar het oordeel van de werkgever met inachtneming van dit protocol zijn of haar functie slecht of onvoldoende heeft vervuld, kan de werkgever besluiten geen periodiek toe te kennen.
3. De werkgever kan aan het in het voorgaande lid bepaalde uitsluitend toepassing geven ten aanzien van een werknemer die ten minste een jaar in dienst is.
4. Het betreffende besluit van de werkgever wordt schriftelijk gemotiveerd aan de werknemer meegedeeld, met vermelding van de voor de salariering van de werknemer daaruit voortvloeiende gevolgen.
5. De beoordeling van de werknemer in zijn of haar functioneren geschiedt op basis van de individuele arbeidsovereenkomst, eventueel de functiebeschrijving en de onderlinge afspraken die aan het begin van het kalenderjaar zijn gemaakt. De volgende gezichtspunten worden hierbij beoordeeld:
 - Resultaatgebieden
 - Kennis.
 - Ontwikkeling van competenties
 - Persoonlijke ontwikkeling
 - Aanvullende afsprakenDeze gezichtspunten zijn benoemd in het Formulier Beoordelingsgesprek en geconcretiseerd op het Formulier afspraken Beoordelingssysteem. De resultaatgebieden, kennisaspecten en competenties zijn nader gespecificeerd in het Woordenboek Competentieprofielen.
6. Voor ieder van de in lid 6 genoemde gezichtspunten wordt door de hierna bij artikel 4, lid 2 sub a en b bedoelde beoordelaars een waardering gegeven op een 5-punts schaal:
 - 1 slecht
 - 2 onvoldoende
 - 3 voldoende

- 4 goed
- 5 uitstekend

Op het Formulier Beoordelingsgesprek staat voor elk van deze scores beschreven wat daaronder wordt verstaan.

Artikel 5.

Procedure beoordelingsgesprek

De in acht te nemen procedure bij het beoordelingsgesprek is als volgt:

1. De werknemer ontvangt, tenminste twee weken van tevoren, een schriftelijke uitnodiging voor het beoordelingsgesprek.
2. a. Het beoordelingsgesprek met de werknemer wordt door de leidinggevende voorbereid door vooraf het Formulier Beoordelingsgesprek zo volledig mogelijk in te vullen. Vervolgens wordt het beoordelingsgesprek gevoerd door degene die direct leidinggeeft aan de werknemer én degene die is belast met de hoogste dagelijkse leiding van de apotheek, of een door deze gevolmachtigde persoon.
b. Als de werknemer hierom vraagt, kan de werkgever besluiten dat het beoordelingsgesprek uitsluitend wordt gevoerd door degene die is belast met de hoogste dagelijkse leiding van de apotheek.
3. a. Tijdens het gesprek kunnen, bij zwaarwegende argumenten van de werknemer, eventueel nog aanpassingen worden gedaan door de leidinggevende in het Formulier Beoordelingsgesprek. De uitkomst van het beoordelingsgesprek wordt door de werkgever binnen een week na het gesprek schriftelijk en beargumenteerd in tweevoud aan de werknemer voorgelegd, en wordt beschouwd als een voorlopige beoordelingsuitslag.
b. De werknemer tekent één exemplaar van deze voorlopige beoordelingsuitslag voor ontvangst en retourneert dit binnen een week na ontvangst aan de werkgever.
c. Bij de sub a bedoelde voorlegging wordt de werknemer gewezen op de mogelijkheid tot indiening van bezwaar zoals bedoeld in lid 4 en op de daarvoor gestelde termijn.
4. a. Als de werknemer het niet eens is met de in lid 3 bedoelde voorlopige beoordelingsuitslag, kan hij of zij binnen drie weken na ontvangst hiervan een schriftelijk en beargumenteerd bezwaar indienen bij degene die de hoogste dagelijkse leiding heeft binnen de apotheek of, als deze aan de beoordeling heeft deelgenomen, bij de eindverantwoordelijke van de apotheek en verzoeken om een nieuw gesprek over de voorlopige beoordelingsuitslag waarbij hij zich kan laten bijstaan door een derde. Indien dit niet mogelijk is verwijzen we naar artikel 5 lid 6.
b. Naar aanleiding van dit ingediende bezwaar vindt er binnen één week een nieuw gesprek plaats en neemt de werkgever de voorlopige beoordelingsuitslag opnieuw in overweging. Vervolgens kan de werkgever besluiten de voorlopige beoordelingsuitslag te herzien.
5. Zo spoedig mogelijk na het verstrijken van de in lid 4 bedoelde bezwaartermijn, en in ieder geval niet later dan drie weken daarna, deelt de werkgever schriftelijk en beargumenteerd de definitieve beoordelingsuitslag aan de werknemer mee.
6. Indien de werknemer het niet eens is met de definitieve beoordelingsuitslag, kan hij bezwaar aantekenen via een interne bezwaarprocedure. Als deze interne bezwaarprocedure niet aanwezig is kan de werknemer zich richten tot een erkend mediator.

1.5 Veelgestelde algemene vragen

In deze paragraaf treft u een aantal veelgestelde algemene vragen die gelden voor de gehele systematiek.

Hoe ziet de beoordelingscyclus er uit?

Beoordelen is geen eenmalige gebeurtenis, maar er is sprake van een cyclus. Er worden afspraken gemaakt over te bereiken resultaten: deze kunnen gaan over het functioneren, maar ook over persoonlijke ontwikkeling.

De afspraken voor het komende jaar worden genoteerd op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem. Leidinggevende en medewerker tekenen voor akkoord. In het functioneringsgesprek dat plaatsvindt in het eerste kwartaal kijkt u of alle afspraken volgens plan verlopen en of er aanvullende afspraken wenselijk zijn ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling en ondersteuning. Eenmaal per jaar, in het vierde kwartaal, vindt een beoordelingsgesprek plaats: hierin beoordeelt u het algemeen functioneren op basis van de vooraf gemaakte afspraken. De uitkomst van de formele beoordeling vormt de basis voor het toepassen van gedifferentieerd belonen. Aansluitend op de beoordeling maakt u weer nieuwe afspraken over doelstellingen en functioneren voor de komende periode en daarmee is de cirkel rond.

Hoeveel gesprekken voer ik per jaar?

Nadat u aan het begin van het kalenderjaar hebt afgesproken waarop u uw werknemer beoordeelt, voert u in principe één functioneringsgesprek en één beoordelingsgesprek per jaar. Dit zijn dus drie gesprekken. U kunt meer functioneringsgesprekken voeren in een jaar, bijvoorbeeld om de voortgang van de afspraken te evalueren. Tevens kan het voorkomen dat u bepaalde zaken waarneemt die u tussentijds formeel wilt bespreken met de werknemer en waarvan u of uw werknemer vindt dat deze niet kunnen wachten. In deze gesprekken kunt u dan ook weer aanvullende afspraken maken. Invoering van het Beoordelingssysteem is facultatief en als u kiest voor invoering, gelden de richtlijnen alleen voor de werknemers waarmee dit is overeengekomen. Per individuele arbeidsovereenkomst zal tussen werkgever en werknemer overeenstemming bereikt moeten worden voor toepassing van het systeem.

Moet ik het Beoordelingssysteem voor alle apothekers in loondienst toepassen?

Hier volgen we de richtlijnen binnen het Beoordelingssysteem CAO Apotheken: Verslagen van functionerings- en beoordelingsgesprekken mogen niet langer bewaard worden dan noodzakelijk voor de doeleinden waarvoor zij zijn verzameld of worden gebruikt. In de regel is een bewaartermijn van drie jaar hiervoor voldoende. De werkgever mag hiervan afwijken indien gewenst, maar gegevens mogen zeker niet langer dan tien jaar worden bewaard. Bij uitdiensttreding geldt dat de werkgever na twee jaar alle gegevens vernietigt, tenzij er sprake was van een arbeidsconflict. In dat geval blijven gegevens maximaal zeven jaar bewaard.

Hoe lang moet ik de gegevens bewaren?

Wie beoordeelt degene met de hoogste dagelijkse leiding binnen de

Dit is bij zelfstandige apotheken meestal de directeur/eigenaar. Deze wordt over het algemeen zelf niet beoordeeld. Indien er sprake is van een keten wordt de gevestigd apotheker

apotheek?

Waar moet ik aan denken als beoordelaar?

beoordeeld door diens leidinggevende binnen de keten.

Enkele tips waarmee u als beoordelaar bij het beoordelen van uw medewerkers uw voordeel kan doen:

- Leg feiten vast gedurende de beoordelingsperiode
- Beoordeel in alle rust
- Bedenk verbeteracties voor aspecten waarop uw oordeel "slecht of onvoldoende" luidt
- Check een serie oordelen achteraf op consistentie
- Bij verschil van mening: laat het "hete hangijzer" even rusten en bespreek het punt na één of twee weken nog eens. Goed nadenken over de verschilpunten en wat "afkoeling" kunnen wonderen verrichten

Wie kan ik bellen als ik vragen heb?

Als u nog vragen hebt kunt u contact opnemen met de afdeling Arbeidsvoorwaarden van de KNMP. Zij staan u graag te woord.

Hoofdstuk 2 De verschillen uitgewerkt

2.1 Inleiding

Zoals u in het vorige hoofdstuk heeft kunnen lezen is het belangrijkste verschil met het Beoordelingssysteem CAO Apotheken dat vaststaande, uitgewerkt competentieprofielen ontbreken. Dit leidt tot een aantal aanvullende activiteiten die het toch mogelijk maken om op een transparante, reële en gezamenlijke wijze te komen tot te beoordelen criteria en een uniforme werkwijze, waarbij de inhoud van de te beoordelen aspecten uiteen kan lopen.

Concreet zijn er hierdoor twee grote aanpassingen, namelijk de toevoeging van het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem en het Woordenboek Competentieprofiel.

Daarnaast is de invoering van het systeem anders en bestaat er een aangepaste bezwaarprocedure.

In dit hoofdstuk werken wij de verschillen uit en bieden u handreikingen om dit Beoordelingssysteem op een adequate wijze te hanteren.

Verschillen tussen de Beoordelingssystemen

Beoordelingssysteem CAO Apotheken	Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst
Invoering (na overeenstemming) op basis van gezamenlijk overleg	Invoering na instemming werknemer
Bestaande competentieprofielen zijn basis per functie	Woordenboek Competentieprofielen vormt basis voor alle functionarissen
Formulieren waarin gezichtspunten volledig zijn ingevuld: <ul style="list-style-type: none">- Formulier Functioneringsgesprek- Formulier Beoordelingsgesprek	Formulieren vormen basis, maar zijn niet ingevuld: <ul style="list-style-type: none">- Formulier Afspraken Beoordelingssysteem- Formulier Functioneringsgesprek- Formulier Beoordelingsgesprek
Bezwaarprocedure extern mogelijk via Adviescommissie Arbeidsvoorwaarden	Bezwaarprocedure extern mogelijk via erkend mediator

2.2 Invoering van het systeem

Over het algemeen zal dit Beoordelingssysteem slechts van toepassing zijn voor één of enkele werknemers binnen de apotheek organisatie.

Binnen de CAO Apotheken is afgesproken dat invoering van het Beoordelingssysteem plaatsvindt na overleg met de werknemers. Dit zal dan in de praktijk plaatsvinden binnen het werkoverleg, door een afvaardiging van werknemers of in overleg met en instemming van de ondernemingsraad.

De invoering van het Beoordelingssysteem apothekers in loondienst vindt plaats na overleg met uw werknemer. U dient gezamenlijk overeenstemming te bereiken over de invoering van het systeem. Zonder instemming van uw werknemer kunt u niet overgaan tot invoering van het beoordelingssysteem voor apothekers in loondienst. In het model arbeidsovereenkomst voor de apotheker in loondienst dat de KNMP uitgeeft wordt de keuze gemaakt tussen het (blijven) volgen van het periodiekensysteem of het Beoordelingssysteem voor apothekers in loondienst. In tegenstelling tot het Beoordelingssysteem voor de CAO apotheekmedewerkers, waar het systeem is vastgelegd in de (bindende) CAO zelf, is het Beoordelingssysteem voor apothekers in loondienst facultatief opgenomen in het individuele model

arbeidsovereenkomst, waarbij voor de toepassing van het systeem de instemming van zowel de werkgever als de werknemer noodzakelijk is.

2.3 Jaarlijks afspraken maken

Evenals bij het Beoordelingssysteem CAO Apotheken maakt u jaarlijks afspraken met de werknemer over diens functioneren. Bij de CAO medewerkers beperkt u zich tot aanvullende afspraken tijdens het functioneringsgesprek en zijn de verwachtingen over het functioneren binnen de functie helder. Bij het Beoordelingssysteem voor Apothekers in Loondienst ligt dit anders. Jaarlijks dient u met uw werknemer afspraken te maken over uw verwachtingen en het gewenste competentieniveau. Dit gebeurt voorafgaand aan het functioneringsgesprek dat in het eerste kwartaal plaatsvindt. U maakt de afspraken uiterlijk in februari van het kalenderjaar.

De afspraken legt u vast op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem, dat als bijlage is toegevoegd onder paragraaf 3.1.

Onderdelen Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Personalia
2. Afspraken
 - a) Resultaatgebieden
 - b) Kennis
 - c) Ontwikkeling van competenties
 - d) Persoonlijke ontwikkeling
 - e) Overige
3. Afspraken over weegfactoren
4. Ondertekening

Gezamenlijk overleg

De eerste keer dat u deze jaarlijkse afspraken maakt zal het zeker uitgebreider mondeling overleg vereisen om gezamenlijk overeenstemming te bereiken over de gewenste beoordelingscriteria. Wellicht dat wederzijdse verwachtingen ook nadere toelichting vereist. Het is daarnaast nodig om dezelfde uitgangspunten te hanteren ten aanzien van het uitvoeringsniveau van de competenties.

Wij raden u aan vroegtijdig in het kalenderjaar overleg te voeren met uw werknemer. Beide partijen moeten voorafgaand aan het gesprek de beoordelingscriteria bepalen en daarbij het gewenste competentieniveau aangeven. Vervolgens kunt u in gezamenlijk overleg de verschillen nader bespreken. Deze gezamenlijke bespreking geeft helderheid over de wederzijdse verwachtingen en biedt ruimte tot aanpassingen van beide zijden. Bovendien voorkomt het dat u langdurig overleg voert over zaken waarover u het al eens bent. U kunt er ook voor kiezen zelf de basisafspraken te bepalen en deze vervolgens met uw werknemer te bespreken en aan te vullen. Op deze wijze kunt u meer sturen bij de bepaling van de beoordelingscriteria, maar het kan wellicht ook meer discussie opleveren. Het vastleggen van de uitkomsten van dit overleg is voor beide partijen van belang.

Bronnen voor afspraken

Het bepalen van de beoordelingscriteria doet u aan de hand van het Woordenboek Competentieprofielen, waarin resultaatgebieden, kennis- en vaardigheidsaspecten en competenties zijn beschreven. Eventueel kunt u nog nieuwe beoordelingscriteria toevoegen. Het Woordenboek Competentieprofielen is namelijk bedoeld als ondersteuning, u hoeft niet alles exact over te nemen. Wij gaan uitgebreid in op het Woordenboek Competentieprofielen in paragraaf 2.4.

U kunt bij het maken van afspraken ook gebruik maken van jaarplannen, kwaliteitszorgsystemen, of andere lopende afspraken, bijvoorbeeld vanuit projecten. Eventueel kunt u binnen het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem verwijzen naar documenten waarin duidelijke afspraken zijn gemaakt. Dit kunt u doen onder het onderdeel 'Overige'. Geef wel altijd duidelijk aan waar de aanvullende informatie is te vinden, zodat het ook later, en eventueel voor derden nog inzichtelijk is waarop u de gezamenlijke afspraken baseert.

Persoonlijke ontwikkeling

In het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem is ruimte gemaakt voor afspraken ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. De persoonlijke ontwikkeling zal uitgebreid besproken worden in het Functioneringsgesprek. Wij kunnen ons echter voorstellen dat er situaties zijn waarbij al eerder behoefte is aan concretisering van afspraken ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. In dat geval kunt u deze vastleggen bij het onderdeel 'Persoonlijke ontwikkeling'. Hoewel niet noodzakelijk, is het meestal raadzaam hier iets in te vullen. Activiteiten die gericht zijn op het behalen c.q. behouden van de registratie als apotheker worden expliciet bevraagd in het formulier. De werknemer krijgt in principe altijd de gelegenheid om die activiteiten te ondernemen die hiervoor noodzakelijk zijn. Wel is het wenselijk dat beide partijen vroegtijdig op de hoogte zijn van deze activiteiten, zodat hier in de jaarplanning rekening mee gehouden kan worden.

Zwaarder laten wegen van de verschillende onderdelen

Evenals bij het Beoordelingssysteem CAO Apotheken kunt u ervoor kiezen om bepaalde onderdelen zwaarder te laten wegen in uw eindoordeel. Dit dient u dan eveneens te bespreken met uw werknemer op het moment dat u de jaarlijkse afspraken maakt en u legt dit vast op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem. Indien u bijvoorbeeld vindt dat de resultaatgebieden zwaarder moeten wegen dan de kennis en vaardigheden, dan kunt u besluiten de score hiervan dubbel te laten wegen. Voor meer informatie over het hanteren van weegfactoren verwijzen we naar het Handboek Beoordelingssysteem CAO Apotheken. Overigens wordt één en ander ook toegelicht op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem en het Formulier Beoordelingsgesprek. Het achteraf toepassen van weegfactoren zonder voorafgaande overeenstemming is niet mogelijk.

Meerdere functionarissen met dezelfde functie

Op het moment dat er meerdere functionarissen zijn binnen de organisatie met dezelfde verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunt u ervoor kiezen dezelfde resultaatgebieden, kennis en competenties aan te houden. Wellicht dat er dan alleen op deelgebieden aanvullende afspraken noodzakelijk zijn. Dit kan alleen indien de werknemers de functie ook feitelijk op dezelfde manier dienen uit te oefenen. Indien dit niet het geval is blijft het noodzakelijk om afspraken op maat te maken.

Jaarlijks aanpassen van de afspraken

Het tweede jaar en volgende jaren dat u het beoordelingssysteem hanteert zal het maken van afspraken hoogstwaarschijnlijk eenvoudiger verlopen. Niet alleen bent u bekend met het Beoordelingssysteem. Ook kunt u zich dan baseren op de afspraken zoals deze in het verleden zijn gemaakt en hoeft u slechts na te gaan in hoeverre aanpassing van de afspraken wenselijk is, bijvoorbeeld vanwege persoonlijke groei van de werknemer of veranderingen binnen de organisatie.

Wij raden u aan om toch opnieuw gebruik te maken van de gelegenheid om gezamenlijke afspraken en wederzijdse verwachtingen voor het komende jaar te bespreken. Het geeft u beiden handvatten om doelgericht te werken aan de gewenste resultaten en verbeteringen binnen de organisatie.

U legt de afspraken jaarlijks opnieuw vast op een aangepast Formulier Afspraken Beoordelingssysteem en doet dit wederom uiterlijk in februari.

Ondertekening

Nadat alle beoordelingscriteria zijn bepaald tekenen zowel werkgever als werknemer het formulier. De werkgever tekent het formulier voor akkoord. De werknemer doet dit in principe ook, tenzij er zwaarwegende redenen zijn om dit niet te doen. In dat geval zal de werknemer tekenen voor gezien en een toelichting geven op de reden om niet te tekenen voor akkoord.

2.4 Gebruik Woordenboek Competentieprofielen

Voor apothekers in loondienst bestaan geen competentieprofielen per functie, zoals deze wel bestaan binnen de CAO Apotheken. Er bestaat binnen de beroepsgroep voortsnog ook geen behoefte aan een nadere specificering van de functies, vanwege de grote diversiteit qua uitvoering van de functie per organisatie. Wel heeft men behoefte aan duidelijke richtlijnen op basis waarvan een rechtvaardige beoordeling plaats kan vinden.

De ontwikkeling van het Woordenboek Competentieprofielen is hiervan een resultante. In het Woordenboek treft u een uitgebreide beschrijving van de resultaatgebieden, kennis en competenties die nodig kunnen zijn om als apotheker in loondienst werkzaam te zijn. Het Woordenboek Competentieprofielen is tot stand gekomen op basis van het Professioneel Statuut voor de openbaar- en ziekenhuisapotheker en de bijdragen van de Commissie Arbeidsvoorwaarden Loondienst Apothekers van de KNMP.

De competenties zijn opgebouwd conform de beschrijvingen van de competenties binnen de CAO Apotheken, waarbij ze qua inhoud zijn aangepast aan de doelgroep apothekers in loondienst.

Opbouw Woordenboek Competentieprofielen

Het Woordenboek Competentieprofielen is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

1. Inleiding
2. Handleiding
3. Resultaatgebieden
4. Benodigde kennis en vaardigheden
5. Competenties

Met deze indeling sluit het Beoordelingssysteem aan op het Beoordelingssysteem CAO Apotheken. Niet alle onderdelen uit het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem vindt u terug bij de opbouw van het Woordenboek Competentieprofielen. U mist hier de 'Persoonlijke ontwikkeling' en 'Overige'. Deze zijn dusdanig persoonlijk in te vullen dat het niet mogelijk noch wenselijk is hiervoor een raamwerk te ontwikkelen.

Resultaatgebieden

Het onderdeel resultaatgebieden is binnen het Woordenboek Competentieprofielen onderverdeeld in vier subgroepen, te weten:

1. Farmaceutische zorg
2. Management en beheer
3. Communicatie met patiënten en externe partijen
4. Ontwikkeling

Deze subgroepen zijn eveneens onderverdeeld in verschillende deelaspecten. U kunt per hoofdgroep en per deelaspect bepalen of dit onderdeel zal zijn van de resultaatgebieden van de betreffende werknemer.

U bepaalt jaarlijks uw keuze door uw keuze vast te leggen op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem. U kunt op het Formulier Afspraken volstaan met het benoemen van het nummer, dan wel de algemene beschrijving van het deelaspect.

Mocht u een resultaatgebied missen dat voor uw werknemer(s) wel van belang is, dan kunt u deze toevoegen als overig resultaatgebied op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Hierbij is het van belang dat u een heldere beschrijving geeft van de inhoud van het resultaatgebied, zodat voor u beiden, maar ook voor een derde de beschrijving voldoende helder is. U kunt dit doen aan de hand van de voorbeelden van resultaatgebieden, zoals deze in het Woordenboek Competentieprofielen zijn benoemd.

Kennis en vaardigheden

Voor kennis en vaardigheden geldt dezelfde werkwijze als bij resultaatgebieden. Ook hier kunt u kiezen uit de genoemde kennis en vaardigheden en tevens zelf nieuwe aspecten toevoegen. Van belang blijft dat u zich beiden kunt vinden in de benoemde aspecten.

De kennis en vaardigheidsaspecten waarop de apotheker in loondienst **kan** worden aangesproken zijn de volgende:

- 1) anatomie, fysiologie en pathologie
- 2) geneesmiddelen (werking, bijwerkingen, interacties en contra-indicaties)
- 3) de chemische en fysische eigenschappen van geneesmiddelen en hulpstoffen
- 4) verbandmiddelen en medische hulpmiddelen
- 5) het zorgsysteem in Nederland
- 6) de financiële/managementkant van de apotheek
- 7) de wet- en regelgeving m.b.t. de apotheek
- 8) beschikbare vakopleidingen binnen de branche, zowel voor apothekers als voor alle andere functies binnen een apotheek.
- 9) maatschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen
- 10) kwaliteitssystemen
- 11) het werkgebied

Daarnaast kan de apotheker in loondienst beschikken over de vaardigheid:

- 1) te werken met gebruikelijk computerprogrammatuur zoals tekstverwerking, rekenprogramma's, presentatieprogramma's en programma's voor Internet- en e-mailgebruik.
- 2) te werken met alle administratieve-, boekhoud- en andere geautomatiseerde ondersteunende systemen binnen de apotheek.

Competenties

Binnen het Woordenboek Competentieprofielen zijn 15 competenties beschreven welke van belang kunnen zijn voor de apotheker in loondienst. Wederom bepaalt u gezamenlijk welke competenties van belang zijn. U kunt er voor kiezen alle competenties te beoordelen, maar u kunt ook een selectie maken uit de complete lijst. Voor elke competentie bestaat een beschrijving op drie niveaus. Het is de bedoeling dat u in onderling overleg bepaalt op welk niveau iedere competentie uitgeoefend dient te worden voor het komende jaar.

De niveaus zijn niet afhankelijk van de functie. Wel is het aannemelijk dat een gevestigd apotheker meerdere competenties op niveau 3 zal uitoefenen en een apotheker tijdens de registratiefase meerdere competenties op niveau 1 of 2 zal dienen te beheersen.

Dit Beoordelingssysteem bepaalt dus niet voor u op welk niveau u uw werknemer dient te beoordelen, maar het geeft u wederom de mogelijkheid te differentiëren.

Ook voor de competenties en de niveaubepaling van de competenties geldt dat u dit ieder jaar in gezamenlijk overleg bepaalt en vastlegt in het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Binnen het Woordenboek zijn de volgende competenties beschreven:

- Cliëntgerichtheid
- Communicatievermogen
- Leidinggeven
- Besluitvaardigheid
- Integriteit
- Omgevingsbewustzijn

- Plannen en organiseren
- Analytisch vermogen
- Toekomstvisie
- Resultaatgerichtheid
- Standvastigheid
- Onderhandelen
- Kwaliteitsgerichtheid
- Positiebewustzijn
- Voortgangsbewaking (medicatie)

2.5 Evalueren van de afspraken

Het functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek vinden plaats conform het Beoordelingssysteem CAO Apotheken. De uitgebreide beschrijving van zowel functioneringsgesprekken als beoordelingsgesprekken treft u aan in het Handboek Beoordelingssysteem CAO Apotheken. Er zijn echter een paar kleine verschillen, die we hieronder zullen bespreken.

Functioneringsgesprek

De onderwerpen die in het functioneringsgesprek aan bod komen zijn hetzelfde als bij de CAO Apotheken. Verschil is wel dat het Formulier Functioneringsgesprek nog niet volledig is ingevuld. De inhoud bij Resultaatgebieden, Kennis en Competenties ontbreekt, aangezien de inhoud wordt bepaald door de afspraken die werkgever en werknemer gezamenlijk overeenkomen. U kunt het Formulier Functioneringsgesprek invullen aan de hand van het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem en verwijzen naar de afspraken die hier zijn gemaakt.

U heeft al enige afspraken omtrent persoonlijke ontwikkeling kunnen vastleggen in het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem. Daarnaast blijft het van belang om hier tijdens het functioneringsgesprek bij stil te staan. Aanvullende afspraken kunt u vervolgens vastleggen in het Formulier Functioneringsgesprek.

Beoordelingsgesprek

Ook het beoordelingsgesprek wordt gevoerd conform het beoordelingsgesprek binnen de CAO Apotheken. Wederom gelden de afspraken zoals deze zijn vastgelegd in het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem als basis, aangevuld met afspraken uit het functioneringsgesprek. De waardering van de verschillende onderdelen vindt plaats conform het Beoordelingssysteem CAO Apotheken.

Binnen de CAO Apotheken bestaat met de invoering van het Beoordelingssysteem per 2005 de mogelijkheid om met toestemming van de Adviescommissie Arbeidsvoorwaarden één periodiek boven de schaal toe te kennen. Deze mogelijkheid wordt niet geboden binnen het Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst.

Wel kunt u géén, één of twee periodieken toekennen, afhankelijk van de prestaties van de werknemer, waarmee het anciënniteitsbeginsel of periodiekensysteem na invoering vervalft, conform het Beoordelingssysteem CAO Apotheken (zie ook 2.2).

2.6 Bezwaarprocedure

Conform de bezwaarprocedure bij het Beoordelingssysteem CAO apotheken kan de werknemer in eerste instantie in bezwaar gaan bij degene die de hoogste dagelijkse leiding heeft binnen de apotheek. Hij doet dit schriftelijk en beargumenteerd, binnen drie weken na ontvangst van de voorlopige beoordelingsuitslag.

Er vindt dan vervolgens een binnen een week een nieuw gesprek plaats met degene met de hoogste dagelijkse leiding, danwel de eindverantwoordelijke van de apotheek. Hierbij kan de werknemer zich laten bijstaan door een derde.

De externe bezwaarprocedure bij het Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst wijkt af van het systeem ten behoeve van de CAO werknemers, aangezien in het systeem voor apothekers in loondienst een externe Bezwaarcommissie ontbreekt. De Adviescommissie Arbeidsvoorwaarden is een paritair ingestelde CAO commissie en kan de onafhankelijke adviesrol voor de apothekers in loondienst niet vervullen, zoals zij dit wel kan voor CAO medewerkers. De KNMP treedt in deze op als belangenbehartiger voor zowel werkgevers als werknemers en daarmee zouden conflicterende rollen kunnen ontstaan indien een KNMP commissie als Bezwaarcommissie zou gelden.

Vaak rapporteert de werknemer binnen dit Beoordelingssysteem aan degene die de hoogste dagelijkse leiding heeft binnen de apotheek, dan wel de eindverantwoordelijke. Hierdoor kan, indien een aanvullend gesprek niet leidt tot het gewenste resultaat een interne bezwaarprocedure niet altijd plaatsvinden. Waar dit wel mogelijk is verwijst het Beoordelingssysteem naar de bestaande interne bezwaarprocedure. Dit kan bijvoorbeeld van toepassing zijn bij ketens van apotheken.

Indien de werknemer zich niet kan richten op een bestaande interne bezwaarprocedure kan de werknemer zich richten tot een extern (erkend) mediator.

Het verdient zeker aanbeveling om bij discussies met betrekking tot het beoordelingsproces de aanvraag tot een nieuw beoordelingsgesprek zeer serieus te nemen en uw beoordeling en de wijze waarop u tot uw standpunten bent gekomen te heroverwegen. Wellicht dat uw argumentatie verheldering behoeft of dat de werknemer dusdanige bezwaren heeft ten aanzien van het proces dat gehanteerd is, dat aanpassingen wenselijk zijn. U bent hiertoe vanzelfsprekend niet verplicht.

Mocht u besluiten tot een mediaton traject, dan proberen u en uw werknemer uw geschillen op te lossen met behulp van een door beiden geaccepteerde derde partij. Deze persoon heeft geen dwingende beslissingsbevoegdheid, maar assisteert bij het bereiken van een vrijwillig totstandgekomen, wederzijds acceptabele oplossing van de conflictkwestie. Hierin verschilt mediation dus van rechtspraak, waar de rechter uitspraak doet over de conflictkwestie. De belangrijkste eis voor mediators is dat zij geaccepteerd zijn door beide partijen en een neutrale positie innemen. Het handhaven van deze onpartijdige opstelling en het respecteren van de vertrouwelijkheid zijn cruciaal. Het resultaat van mediation hoeft niet primair de oplossing van de conflictkwestie te zijn, maar kan ook zaken inhouden als een duidelijk zicht krijgen op eigen belangen, doelen en mogelijkheden als wel die van de ander.

U kunt een mediator raadplegen in uw eigen omgeving, een overzicht van erkende mediators is te vinden op www.nmi-mediation.nl. Het verdient aanbeveling een mediator te raadplegen die zich gespecialiseerd heeft in arbeidsrecht of een achtergrond heeft op het terrein van Personeel & Organisatie.

2.7 Veelgestelde vragen ten aanzien van de verschillen

Kan ik halverwege het jaar starten met het Beoordelingssysteem?

Dit is niet mogelijk, aangezien het Beoordelingssysteem een cyclisch proces is en er eerst afspraken gemaakt dienen te worden, zodat de beoordeling aan het einde van het jaar plaatsvindt op basis van heldere en wederzijdse bekende afspraken, waaraan de werknemer gedurende het jaar aan heeft kunnen werken.

Mag ik aanvullende gezichtspunten gebruiken, los van het Woordenboek Competentieprofielen? Moet ik jaarlijks opnieuw afspraken maken?

U mag aanvullende gezichtspunten hanteren, mits u dit voor eind februari gezamenlijk heeft besloten en helder gedefinieerd vastlegt op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem dat u gezamenlijk ondertekent.

Dit blijft ieder jaar noodzakelijk, aangezien de werknemer zich verder ontwikkelt en omstandigheden binnen de organisatie wijzigen. U kunt de afspraken van het voorgaande jaar wel meenemen in uw overwegingen, zodat u niet alles opnieuw hoeft te bedenken. Per onderdeel bepaalt u opnieuw het belang, de wegingsfactor en voor de competenties tevens het niveau waarop de competentie dient te worden uitgeoefend.

Moet ik alle competenties hanteren?

Dit is zeker niet noodzakelijk. U kunt zelf een keuze maken van de wenselijke danwel noodzakelijke competenties en het gewenste niveau bepalen. U mag vervolgens niet halverwege het jaar eenzijdig deze afspraken aanpassen. Hiertoe is nader overleg noodzakelijk met uw werknemer en dit dient u vast te leggen in Formulier Functioneringsgesprek als aanvulling op de reeds gemaakte afspraken.

Kan ik alle competenties invullen op het eerste niveau?

In principe is dit mogelijk, al is het de vraag of dit een wenselijke situatie is. Waarschijnlijk zult u bij verschillende competenties verschillende verwachtingen hebben van de werknemer. Het is juist de bedoeling van de niveauverschillen om deze verwachtingen zoveel mogelijk te expliciteren om onduidelijkheden bij de beoordelingscriteria te voorkomen.

Moet ik voor alle functionarissen dezelfde gezichtspunten hanteren?

Nee, dit is niet noodzakelijk. Als werknemers onderling uitwisselbaar zijn kunt u er voor kiezen om dezelfde resultaatgebieden, kennis en competenties te benoemen. Vaak zal dit echter in de praktijk niet mogelijk blijken, aangezien werknemers eigen aandachtsgebieden en expertise hebben die u onafhankelijk wilt beoordelen.

Kan ik na een jaar weer stoppen met het Beoordelingssysteem?

Mocht het Beoordelingssysteem niet leiden tot de gewenste resultaten, dan kunt u er ieder kalenderjaar voor kiezen om te stoppen. Wij raden u dit echter af, aangezien het enige tijd kost voor beide partijen gewend zijn aan een nieuw beoordelingssysteem en u wellicht verwachtingen van werknemers tenietdoet, die belang hechten aan een gestructureerde vorm van beoordelen. De ervaring leert dat meerdere cycli nodig zijn, waarin gestructureerd gewerkt wordt aan ontwikkeling, training en het geven en ontvangen van feedback, om de positieve effecten van een beoordelingssysteem volledig te benutten.

Mag ik een extra verhoging geven, boven het maximum van de beloningsschalen?

Hierover zijn geen aanvullende afspraken gemaakt, zoals dit wel is gebeurd binnen de CAO Apotheken. De salarisrichtlijnen van de KNMP laten toe dat de werkgever ten gunste van de werknemer de maximum salarisschaal overschrijdt.

Kan ik een werknemer verbieden contact op te nemen met mediator?

Het is het recht van de werknemer om contact op te nemen met een onafhankelijke derde. U kunt wel trachten invloed uit te oefenen op diens besluit om dit te doen, door heel serieus om te gaan met de genoemde bezwaren van de werknemer. U wordt geacht als goed werkgever bij te dragen aan het oplossen van een eventueel conflict.

Mag ik een werknemer ontslaan op basis van een slechte beoordeling?

Net als bij het Beoordelingssysteem CAO Apotheken is het niet mogelijk werknemers te ontslaan op basis van één slechte beoordeling. Als een werknemer een langere periode slecht functioneert en u biedt gerichte begeleiding die niet leidt tot verbetering, dan kan ontslag aan de orde zijn.

Wat kost een mediation traject?

De kosten van een mediation traject variëren. Op basis van een oriënterend gesprek volgt een voorstel van de mediator. Het honorarium van de mediator wordt berekend volgens een uurtarief en wordt niet afhankelijk gesteld van het bereiken van een oplossing. De mediator kan u tevoren over het uurtarief informeren. Doorgaans worden de kosten in gelijke delen door de partijen gedragen. Hun eigen kosten komen voor eigen rekening. Het staat de partijen vrij om andere afspraken te maken over de kostenverdeling.

Hoofdstuk 3 Alle formulieren op een rij

- Formulier Afspraken Beoordelingssysteem
- Formulier Functioneringsgesprek
- Formulier Beoordelingsgesprek
- Woordenboek Competentieprofielen
- Voorbeeldformulier van een uitgewerkt Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

In dit hoofdstuk treft u alle formulieren die van belang zijn binnen het Beoordelingssysteem voor Apothekers in Loondienst. Naast de drie blanco formulieren is als voorbeeld tevens een ingevuld Formulier Afspraken Beoordelingssysteem toegevoegd, zodat u zich een beeld kunt vormen van de te maken afspraken.

Deze formulieren kunt u terugvinden op de website van de KNMP, te weten www.knmp.nl → Arbeidsvoorwaarden. Deze formulieren worden indien wenselijk aangepast op de website, hier vindt u dus de laatste versies die bewerkt kunnen worden in Word. Het verdient dus aanbeveling deze te hanteren.

Formulier Afspraken Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst

Voor het beoordelen van de Apotheker in loondienst wordt het Formulier Beoordelingsgesprek gebruikt dat op maat van de functie wordt geconcretiseerd. Daarover maken de werkgever en werknemer aan het begin van het kalenderjaar afspraken, uiterlijk in februari. Dit formulier wordt gebruikt om de afspraken vast te leggen.

Het formulier bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Personalia.
2. Afspraken:
 - a. Resultaatgebieden.
 - b. Kennis.
 - c. Ontwikkeling van competenties.
 - d. Persoonlijke ontwikkeling.
 - e. Overige.
3. Ondertekening.

1. Personalia

Naam werknemer: Functie werknemer: Datum in dienst: In huidige functie sinds: Apotheek/afdeling: Naam leidinggevende: Functie leidinggevende: Datum gesprek:

2. Afspraken

a. Resultaatgebieden

Onderstaande resultaatgebieden en aspecten uit het resultaatgebied zijn afkomstig uit het Woordenboek Competentieprofielen. Werkgever en werknemer zijn overeengekomen dat de werknemer het lopende kalenderjaar op deze aspecten uit de verschillende resultaatgebieden wordt beoordeeld conform het protocol Beoordelingssysteem.

Resultaatgebied	Aspecten uit het resultaatgebied
Farmaceutische zorg	
Management en beheer	
Communicatie met patiënten en externe partijen	
Ontwikkeling	
Overig resultaatgebied	

b. Kennis en vaardigheden

Onderstaande aspecten van kennis en vaardigheden zijn afkomstig uit het Woordenboek Competentieprofielen. Werkgever en werknemer zijn overeengekomen dat de werknemer het lopende kalenderjaar op deze aspecten wordt beoordeeld conform het protocol Beoordelingssysteem.

Kennisgebieden en vaardigheden

c. Competenties

Onderstaande competenties zijn afkomstig uit het Woordenboek Competentieprofielen. Werkgever en werknemer zijn overeengekomen dat de werknemer het lopende kalenderjaar op deze competenties wordt beoordeeld conform het protocol Beoordelingssysteem. De werkgever en werknemer bepalen tevens op welk niveau de functiehouder deze competentie dient te beheersen.

Competentie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3

d. Persoonlijke ontwikkeling

Afspraken over de persoonlijke ontwikkelingen worden gemaakt in het functioneringsgesprek

e. Overige

Aanvullende afspraken met de werknemer in het kader van te behalen resultaten en functioneren. Denk hierbij aan afspraken over resultaatgebieden, kennis en vaardigheden die niet in het Woordenboek Competentieprofielen zijn opgenomen of afspraken ten aanzien van onderdelen uit het jaarplan, verbeterpunten uit kwaliteitssystemen, verbetertrajecten apothekorganisaties of projecten.

Omschrijving van de afspraken

Afspraak 1	
Afspraak 2	
Afspraak 3	

3. Afspraken over weegfactoren

Eventueel kunt u gezamenlijk afspraken maken om specifieke onderdelen zwaarder of lichter te laten wegen. Dit dient u dan vast te leggen in onderstaande tabel. De weegfactor moet liggen tussen één of twee. Hierbij geldt dat factor 2 betekent dat dit onderdeel twee keer zo zwaar weegt als een onderdeel dat weegfactor 1 krijgt. Zonder voorafgaand overleg is bij de beoordeling geen onderscheid mogelijk in de zwaarte van de verschillende onderdelen van de beoordeling. Het eindoordeel dient een afgewogen resultaat te zijn van alle vijf onderdelen, één onderdeel kan niet bepalend zijn voor het eindoordeel.

Beoordelingsaspecten	Weegfactor (getal tussen één en twee)
Resultaatgebieden	
Kennis	
Competenties	
Persoonlijke ontwikkeling	
Overige	

3. Ondertekening

Overeengekomen door:	Naam werknemer	Naam werkgever	Datum
	Voor akkoord/gezien	Voor akkoord	
Handtekeningen			

Toelichting werknemer

Indien werknemer verschil van inzicht hebben over het besprokene en de gemaakte afspraken, tekent de werknemer het formulier voor gezien en vermeldt haar zienswijze hier. Zonder toelichting gaat het systeem ervan uit dat de werknemer zich akkoord verklaard met de gemaakte afspraken, ook al tekent de werknemer voor gezien.

--

Formulier Functioneringsgesprek Apotheker in Loondienst

Het functioneringsgesprek is bedoeld om het persoonlijk functioneren van de werknemer te optimaliseren en eventuele knelpunten bij het functioneren te verminderen. Tenminste één keer per jaar voeren werkgever en werknemer een functioneringsgesprek.

In dit formulier legt de leidinggevende vast welke zaken besproken zijn, op welke terreinen verbeteringen gewenst zijn en de gemaakte afspraken. Eén en ander levert input voor het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP).

Het formulier bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Personalia.
2. Ingebrachte bespreekpunten.
3. Agendapunten functioneringsgesprek:
 - Resultaatgebieden.
 - Kennis.
 - Ontwikkeling van competenties.
 - Werkomstandigheden.
 - Persoonlijke ontwikkeling.
 - Verzuim.
 - Overige.
4. Samenvatting en afspraken voor de komende periode.
5. Ondertekening.

1. Personalia

Naam werknemer:
Functie werknemer:
Datum in dienst:
In huidige functie sinds:
Apotheek/afdeling:
Naam leidinggevende:
Functie leidinggevende:
Datum gesprek:

2. Ingebrachte bespreekpunten

Tijdens het functioneringsgesprek is er een aantal vaste bespreekpunten. Het betreft de punten waarover werknemer en werkgever aan het begin van het jaar overeenstemming hebben bereikt en zijn vastgelegd op het Formulier Afspraken beoordelingssysteem. Daarnaast kunnen zowel werknemer als leidinggevende extra bespreekpunten inbrengen. Benoem deze bespreekpunten bij aanvang van het gesprek.

Specifieke onderwerpen die aan bod dienen te komen:

Bespreekpunt	Ingebracht door werknemer	Ingebracht door leidinggevende
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

3. Agenda functioneringsgesprek

Daarnaast is er een aantal bespreekpunten die werkgever en werknemer aan het begin van het kalenderjaar zijn overeengekomen op een wijze die het protocol voorschrijft. Bespreek de verschillende onderwerpen en beschrijf voor elk bespreekpunt wat het besprokene is en welke actiepunten afgesproken zijn.

Bespreekpunten	Algemeen beeld, waarnemingen, argumenten en eventuele problemen	Conclusies en afspraken
Resultaatgebieden (zie <i>Formulier Afspraken Beoordelingssysteem</i>)		
Kennis (zie <i>Formulier Afspraken Beoordelingssysteem</i>)		
Competenties (zie <i>Formulier Afspraken Beoordelingsysteem</i>)		
Werkomstandigheden - Ondersteuning leidinggevende - Werkdruk - Werktijden - Werkoverleg - Fysieke omstandigheden - Veiligheid en gezondheid		
Persoonlijke ontwikkeling - Activiteiten in verband met de registratie. - Gevolgde scholing - Wensen m.b.t. opleiding en training - Effect van training/opleiding - Toekomstbeeld en ambitie van werknemer - Visie leidinggevende op ontwikkeling en ambitieniveau		
Verzuim - Frequentie verzuim - Percentage verzuim - (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid - evt. Reïntegratie		
Overige Zie <i>Formulier Afspraken Beoordelingsysteem</i> . Daarnaast bespreekpunten ingebracht door werknemer/leidinggevende bijvoorbeeld afspraken t.a.v. onderdelen uit het Jaarplan, verbeterpunten uit kwaliteitszorgsystemen, verbetertraject apothekorganisaties, projecten		

4. Samenvatting en afspraken voor de komende periode

Korte samenvatting

Onderstaand vult de leidinggevende een totaalbeeld van het algemeen functioneren van de werknemer in, op basis van bovengenoemde onderwerpen.

--

Afspraken voor de komende periode

Maak vervolgens de bovengenoemde conclusies en afspraken zo concreet mogelijk. Vul zonodig aan met extra afspraken die het algemeen functioneren optimaliseren. Dit resulteert in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Denk hierbij na over te ontwikkelen competenties. Met behulp van welke opleiding, training en ondersteuning kan dit bereikt worden?

Zijn er aanvullende praktische afspraken gemaakt ter ondersteuning van de werknemer?

Actiepunt	Doelstelling (tenminste de benodigde activiteiten in het kader van registratie)	Afgesproken aanpak (bv. volgen van training, cursus, begeleiding, ondersteuning leidinggevende, regelmatig overleg)	Tijdspad	Actie door
1				
2				
3				
4				
5				

5. Ondertekening

Overeengekomen door:	Naam werknemer	Naam beoordelaar	Datum
	Voor gezien/akkoord	Voor akkoord	

Maand volgende functioneringsgesprek (onder voorbehoud van gewijzigde omstandigheden)

--

Maand volgende beoordelingsgesprek

--

Toelichting werknemer

Indien werknemer en werkgever verschil van inzicht hebben over het besprokene en de gemaakte afspraken, kan de werknemer haar zienswijze hier vermelden.

--

Formulier Beoordelingsgesprek Apotheker in Loondienst

Dit formulier is bedoeld om de beoordeling van het persoonlijk functioneren van de werknemer in het afgelopen jaar en de evaluatie van het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) vast te leggen. Deze evaluatie is gebaseerd op een periode van maximaal 12 maanden voorafgaand aan de evaluatie.

De beoordelingsaspecten zijn gebaseerd op de individuele arbeidsovereenkomst en de afspraken die aan het begin van het kalenderjaar tussen werkgever en werknemer zijn gemaakt over de te beoordelen resultaatgebieden, kennis en competenties, persoonlijke ontwikkeling en overige. Voor het maken van deze afspraken wordt het protocol beoordelingssysteem gevolgd.

Het formulier bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Personalia.
2. Verklaring van scores van beoordeling.
3. Beoordeling, opgebouwd uit 5 onderdelen:
 - a. Resultaatgebieden.
 - b. Kennis.
 - c. Ontwikkeling van competenties.
 - d. Persoonlijke ontwikkeling.
 - e. Overige.
4. Eindoordeel.
5. Ondertekening.

1. Personalia

Naam werknemer: Functie werknemer: Datum in dienst: In huidige functie: Apotheek/afdeling: Naam leidinggevende: Functie leidinggevende: Datum gesprek:

2. Verklaring van scores van beoordeling

Slecht:

Werknemer voldoet niet aan de basisverwachtingen die binnen de functie gesteld worden. Kerndoelstellingen worden niet bereikt. Constant richting geven is vereist.

Onvoldoende:

Werknemer komt dicht bij het vereiste niveau binnen de functie, maar er is nog verbetering en ontwikkeling nodig. Enkele doelstellingen zijn niet bereikt. Gedrag dient te verbeteren. De situatie vereist nauwlettende supervisie en begeleiding.

Voldoende:

Ervaren, competent in eigen werkgebied. Resultaten voldoen aan de eisen of overtreffen die in sommige gevallen. Resultaten en de manier waarop deze worden behaald zijn naar tevredenheid. Heeft potentieel en vraagt normale aansturing.

Goed:

Erkende expertise op eigen gebied binnen de organisatie. De resultaten voldoen aan of overtreffen voortdurend de eisen. Heeft weinig begeleiding nodig. Prestaties overtreffen verwachtingen.

Uitstekend: Buitengewoon/Voortdurend superieure prestaties
--

Werknemer wordt erkend als een autoriteit op haar gebied binnen de organisatie. Werkt zonder begeleiding. De resultaten overtreffen ruimschoots de eisen.

3. Beoordeling Apotheker in loondienst

De navolgende beoordeling is opgebouwd uit 5 onderdelen

- a. Resultaatgebieden.
- b. Kennis.
- c. Competenties.
- d. Persoonlijke ontwikkeling.
- e. Overige.

Evalueer de vijf onderdelen volgens bovenstaande definities. Geef vervolgens per item een toelichting waarin de feiten en het gedrag worden benoemd die hebben geleid tot dit oordeel. Wees hierbij zo concreet mogelijk. Verzamel vervolgens de resultaten van de tussenscores en kom tot een eindoordeel. De eindscore wordt verkregen door de vijf afzonderlijke onderdelen te waarderen en te vertalen in een eindwaardering. De verschillende onderdelen wegen even zwaar, tenzij werkgever en werknemer anders zijn overeengekomen op een wijze die het protocol voorschrijft. Deze afstemming vindt plaats binnen de eerste drie maanden van het kalenderjaar.

a. Resultaatgebieden

Onderstaande resultaatgebieden zijn afkomstig uit het Woordenboek Competentieprofielen. Aan het begin van het jaar is in overleg tussen werkgever en werknemer vastgesteld op welke aspecten binnen de resultaatgebieden de werknemer wordt beoordeeld in dit kalenderjaar. Geef per resultaatgebied aan welke bijdrage de werknemer heeft geleverd. Zie voor een nadere invulling de beschrijvingen in het Woordenboek Competentieprofielen.

Resultaatgebied 1. Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Beschrijving:

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Resultaatgebied 2: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Beschrijving:

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Resultaatgebied 3: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Beschrijving:.....

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Resultaatgebied 4: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Beschrijving:.....

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Totaaloordeel resultaatgebieden

Benoem hierbij het totale oordeel over het functioneren van de werknemer op de resultaatgebieden.

Met behulp van de onderstaande tabel komt u tot een totaaloordeel op het gezichtspunt resultaatgebieden.

- Het oordeel dat u op elk resultaatgebied heeft gegeven neemt u over in de onderstaande tabel in de kolom beoordeling.

- In de kolom score vult u voor elke beoordeling het getal in dat overeenkomt met die beoordeling die u in de kolom beoordeling heeft ingevuld (slecht = 1; onvoldoende = 2; voldoende = 3; goed = 4; uitstekend is 5)
- Deze scores telt u bij elkaar op en dit getal kunt u invullen achter totaal.
- Vervolgens deelt u dit getal door het aantal resultaatgebieden. Het getal dat hieruit komt kunt u invullen achter eindscore.
- Dit getal kunt u weer omzetten in een beoordeling. (slecht <1,5; onvoldoende = < 2,5 en >1,5; voldoende < 3,5 en > 2,5; goed = <4,5 en >3,5; uitstekend is >4,5).

Resultaatgebied	Beoordeling	Score
1.		
2.		
3.		
4.		
Totaal		
Eindscore		

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
--------	-------------	-----------	------	------------

b. Kennis en vaardigheden

Aan het begin van het jaar is in overleg tussen werkgever en werknemer vastgesteld op welke aspecten van kennis en vaardigheden de werknemer wordt beoordeeld in dit kalenderjaar. Geef aan in welke mate de werknemer beschikt over voldoende kennis en vaardigheden op de aspecten waarover aan het begin van het kalenderjaar afspraken zijn gemaakt en geef een toelichting.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

c. Competenties

Werknemer en werkgever hebben in overleg bepaald dat de onderstaande competenties en per competentie het niveau van essentieel belang zijn voor het op een goede wijze uitoefenen van de functie van Apotheker in loondienst. Geef aan per onderwerp in hoeverre de competentie bij de werknemer is ontwikkeld. Maak eventueel gebruik van de gedragsvoorbeelden, zoals genoemd in het Woordenboek Competentieprofielen.

Competentie 1. Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Competentie 2: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Competentie 3: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Competentie 4: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Competentie 5: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Competentie 6: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Competentie 7: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Competentie 8: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Competentie 9: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Gewenst niveau: Zie Formulier Afspraken Beoordelingssysteem

Beschrijving: Zie Woordenboek Competentieprofielen.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

Totaalbeoordeling Competenties

Benoem hierbij het totale oordeel over in hoeverre de werknemer beschikt over de benodigde competenties.

Met behulp van de onderstaande tabel komt u tot een totaaloordeel op het gezichtspunt competenties.

- Het oordeel dat u over elke competentie hebt gegeven neemt u over in de onderstaande tabel in de kolom beoordeling.

- In de kolom score vult u voor elke beoordeling het getal in wat overeenkomt met die beoordeling die u in de kolom beoordeling heeft ingevuld (slecht = 1; onvoldoende = 2; voldoende = 3; goed = 4; uitstekend is 5)
- Deze scores telt u bij elkaar op en dit getal vult u in achter totaal.
- Vervolgens deelt u dit getal door het aantal competenties. Het getal dat hieruit komt kunt u invullen achter eindscore.
- Dit getal kunt u weer omzetten in een beoordeling. (slecht <1,5; onvoldoende = < 2,5 en >1,5; voldoende < 3,5 en > 2,5; goed = <4,5 en >3,5; uitstekend is >4,5).

Competenties	Beoordeling	Score
Competentie 1		
Competentie 2		
Competentie 3		
Competentie 4		
Competentie 5		
Competentie 6		
Competentie 7		
Competentie 8		
Competentie 9		
	Totaal	
	Eindscore	

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
--------	-------------	-----------	------	------------

d. Persoonlijke ontwikkeling

Evalueer hier de resultaten van het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP). Welke competenties heeft werknemer verder ontwikkeld, met behulp van welke opleiding, training en ondersteuning?

Actiepunt	Afgesproken aanpak (bv. volgen van training, cursus, begeleiding)	Actie afgerond (JA/NEE + datum, indien niet afgerond: reden)	Verbetering gerealiseerd?	Extra ondersteuning gewenst?
1.				
2.				
3.				
4.				

Persoonlijke ontwikkeling

Werkt continu aan verbetering en ontwikkeling van persoonlijke competenties en eigen professionaliteit. Investeert aandacht en tijd in trainings- en opleidingsactiviteiten.

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

e. Overige

Evalueer hier aanvullende afspraken die gedurende het jaar gemaakt zijn met de werknemer in het kader van haar te behalen resultaten en functioneren, bijvoorbeeld afspraken ten aanzien van onderdelen uit het Jaarplan, verbeterpunten uit kwaliteitszorgsystemen, verbetertraject apothekorganisaties, projecten.

Omschrijving van de afspraken

Afspraak 1	
Afspraak 2	
Afspraak 3	

Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Toelichting:				

4. Eindoordeel van alle aspecten

Bepaal hierbij het eindoordeel, gebruik makend van de eerder gegeven waardering ten aanzien van resultaatgebieden, kennis, competenties, persoonlijke ontwikkeling en eventueel overige. Eventueel kunnen vooraf afspraken gemaakt worden tussen werkgever en werknemer om specifieke onderdelen zwaarder of lichter te laten wegen. Dit dient dan binnen de eerste drie maanden van het kalenderjaar helder te zijn en besproken en overeengekomen te zijn in het werkoverleg, de personeelsvertegenwoordiging of de ondernemingsraad. Zonder voorafgaand overleg is geen onderscheid mogelijk in de zwaarte van de verschillende onderdelen van beoordeling. Het eindoordeel dient een afgewogen resultaat te zijn van alle vijf onderdelen, één onderdeel kan niet bepalend zijn voor het eindoordeel.

Met behulp van de onderstaande tabel komt u tot een eindoordeel.

- Het totaaloordeel dat u over elk gezichtspunt hebt gegeven neemt u over in de onderstaande tabel in de kolom beoordeling.
- In de kolom score vult u voor elke beoordeling het getal in dat overeenkomt met die beoordeling die u net in de kolom beoordeling heeft ingevuld (slecht = 1; onvoldoende = 2; voldoende = 3; goed = 4; uitstekend is 5).
- Indien niet alle gezichtspunten even zwaar wegen, kunt u in de kolom weegfactor per gezichtspunt aangeven hoe zwaar het meetelt (een getal tussen de 1 en 2). Indien alle gezichtspunten even zwaar wegen, vult u in deze kolom alleen eentjes in.
- Van elk gezichtspunt gaat u de score vermenigvuldigen met de weegfactor. Het getal dat hier uit komt vult u in de kolom product in.
- De weegfactoren telt u bij elkaar op. Hetzelfde doet u met de producten. Deze getallen zet u onderin de betreffende kolommen.
- Vervolgens deelt u de som van de producten door de som van de weegfactoren. Het getal dat hier uit komt vult u rechts onderaan de tabel in bij eindscore.
- Dit getal kunt u weer omzetten in een beoordeling. (slecht <1,5; onvoldoende = < 2,5 en >1,5; voldoende < 3,5 en > 2,5; goed = <4,5 en >3,5; uitstekend is >4,5).

Tussenbeoordeling	Beoordeling (S/O/V/G/U)	Score	Weeg-factor	Product
Resultaatgebieden				
Kennis				
Competenties				
Persoonlijke ontwikkeling				
Overige				
		Totalen		
			Eindscore	

Druk uw eindoordeel uit in een waardering slecht/onvoldoende/voldoende/goed/uitstekend (zie definities).

Eindoordeel:

Toelichting eindoordeel:

--

Werknemer komt wel/niet in aanmerking voor één/twee periodieken per (datum)

5. Ondertekening

Overeengekomen door:	Naam werknemer	Naam beoordelaar	Datum
	Voor akkoord/gezien	Voor akkoord	
Handtekeningen			

2 ^e Beoordelaar (indien van toepassing)	Naam en functie	Handtekening	Datum

Maand volgende beoordeling

--

Woordenboek Competentieprofielen

Inleiding

Dit Woordenboek levert basisinformatie ten behoeve van het Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst. Voor deze doelgroep bestaan geen algemeen geldende functiebeschrijvingen binnen de branche. Vanwege de diversiteit binnen de verschillende organisatie is besloten geen functiebeschrijvingen op te stellen, maar te komen tot een Woordenboek Competentieprofielen, waaruit werkgever en werknemer kunnen putten om de beoordelingscriteria vast te stellen. Hiermee is de uniformiteit binnen de bestaande situatie gemaximaliseerd en bestaat voldoende ruimte voor eigen invulling.

Het Woordenboek is geschreven voor de functies van gevestigd apotheker, tweede apotheker, en tweede apotheker tijdens de registratiefase. Het Woordenboek is opgebouwd uit een handleiding, resultaatgebieden, kennis en competenties.

De resultaatgebieden zijn gebaseerd op het Professioneel Statuut openbaar apotheker en ziekenhuisapotheker.

De noodzakelijke kennis ten behoeve van de apotheker in loondienst is gebaseerd op het Professioneel Statuut voor de openbaar- en ziekenhuisapotheker en de bijdragen van de Commissie Arbeidsvoorwaarden Loondienst Apothekers van de KNMP.

De competenties zijn opgebouwd conform de beschrijvingen van de competenties ten behoeve van de medewerkers vallend binnen de CAO Apotheken, maar zijn qua inhoud aangepast aan de doelgroep apothekers in loondienst.

U kunt de beoordelingscriteria toespitsen op de situatie zoals deze in uw organisatie en de desbetreffende functie geldt en deze vastleggen op het hiervoor ontwikkelde Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Handleiding

Werkgever en apotheker in loondienst bepalen gezamenlijk welke resultaatgebieden, kennis en competenties noodzakelijk zijn voor een goede uitoefening van de functie. Aangezien omstandigheden wijzigen en de werknemer zich verder ontwikkelt, worden deze criteria jaarlijks bijgesteld. Dit gebeurt tenminste voor eind februari, waarbij tevens aanvullende afspraken worden gemaakt voor het lopende kalenderjaar. Deze afspraken worden vastgelegd in het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Resultaatgebieden

Onderstaand treft u een aantal resultaatgebieden welke gehanteerd kunnen worden voor de apotheker in loondienst. Wellicht dat er andere resultaatgebieden van toepassing zijn die niet beschreven zijn, deze kunt u zelf in overleg toevoegen. U kunt de resultaatgebieden dus facultatief toepassen en bent **niet verplicht** deze resultaatgebieden te hanteren. Ook kunt u ervoor kiezen om specifieke onderdelen uit een resultaatgebied wel of niet mee te nemen in de beoordeling.

De resultaatgebieden waarop de apotheker in loondienst **kan** worden aangesproken zijn de volgende:

Farmaceutische Zorg

De apotheker in loondienst is verantwoordelijk voor een effectieve verstrekking van de juiste medicijnen van alle cliënten van de apotheek, binnen de wettelijke richtlijnen, de landelijk geldende professionele richtlijnen en normen en overige binnen het vakgebied algemeen aanvaarde normen en richtlijnen.

Dit resultaatgebied betreft de volgende aspecten:

- *Ordering van gegevens*, zodat een verantwoorde medicatiebewaking en -begeleiding plaats kan vinden, met als doel de patiënt effectief te ondersteunen bij een juist geneesmiddelengebruik;
- *Opslaan van farmaceutische dossiers*, zodanig dat geheimhouding verzekerd is en dossiers in overeenstemming met gangbare normen worden beheerd;
- *Farmaceutische patiëntenzorg verlenen* op basis van vigerende inzichten, waarbij de verrichte activiteiten op overzichtelijke wijze worden vastgelegd;
- *Bijdrage leveren aan kennisniveau* van de werknemers op het gebied van farmaceutische zorg;

- *Continuïteit waarborgen* van de farmaceutische zorg bij afwezigheid;
- *Treffen van maatregelen* om farmaceutische zorg tussentijds te beëindigen, dan wel elders te continueren, indien er redenen zijn om deze niet zelf te bieden;
- *De bereidingen binnen de apotheek* (laten) uitvoeren volgens de richtlijnen en protocollen die binnen de apotheek zijn vastgesteld.

Management en beheer

Het zo effectief en efficiënt mogelijk inrichten en uitvoeren van alle processen die binnen de apotheek plaatsvinden. Een optimaal functioneren van de organisatie door het aansturen en begeleiden van werknemers.

Dit resultaatgebied bestaat uit de volgende deelgebieden:

- *Patiëntenbegeleiding*: het interactieproces, zowel schriftelijk als mondeling, met de patiënt, artsen en zorgverleners;
- *Cliëntenadministratie*: het administratieve proces, zowel geautomatiseerd als op papier, ten behoeve van het up-to-date houden van het patiëntendossier;
- *Faciliteiten*: alle activiteiten gericht op het in voldoende mate beschikken en onderhouden van facilitaire voorzieningen zoals het gebouw, het meubilair, de apparatuur en andere benodigdheden passend bij het beleid en de processen binnen de apotheek en voldoende aan relevante wetgeving en richtlijnen;
- *Kwaliteitszorg*: draagt zorg voor het inrichten en instandhouden van een kwaliteitssysteem waarbij alle handelingen, organisatorische en facilitaire aspecten, evenals alle medewerkers van de apotheek evalueerbaar betrokken zijn;
- *Financiën*: het gehele proces, zowel geautomatiseerd, op papier als fysiek, van het registreren van transacties tot het ontvangen dan wel betalen van transacties;
- *Personeel*: alle activiteiten gericht op werknemers binnen de apotheek met als doel een optimale bezetting, voldoende deskundigheid en een optimale samenwerking binnen arbeidsvoorwaarden die vallen binnen de CAO Apotheken en binnen de apotheek gemaakte afspraken.
- *De logistieke keten van de geneesmiddelenvoorziening*: selectie, verwerving, bereiding, voorraadbeheer en op de patiënt gerichte aflevering;
- *Laboratoriumonderzoek*: organiseren, uitvoeren en kwaliteit beheersen van klinisch farmaceutisch en toxicologisch laboratoriumonderzoek ten behoeve van begeleiding van farmacotherapie of van diagnose in verband met toxicologie. Dit met inbegrip van de interpretatie van de onderzoeksresultaten en de specialistische adviezen aan medische beroepsbeoefenaren betreffende een therapie of een eventueel nader vervolgonderzoek; een en ander indien dit van toepassing is in de instelling waarin hij werkzaam is.

Communicatie met patiënten en externe partijen

De apotheker in loondienst is verantwoordelijk voor de inhoud en vorm van interactie tussen de apotheek, patiënten en externe partijen.

Dit bestaat uit de volgende deelgebieden:

- *Verstrekking van gegevens*: verstrekken van individuele dan wel geaggregeerde patiëntengegevens voor welomschreven doelen, waarbij de belangen van de patiënt niet geschaad worden en de geldende wettelijke richtlijnen, en binnen de apotheek geldende richtlijnen gehanteerd worden;
- *Advisering van de patiënt*: de patiënten krijgen voldoende gelegenheid de Apotheker in loondienst te consulteren, ontvangen goede voorlichting betreffende aan hen te verlenen zorg. De apotheker verleent geen medewerking aan het verstrekken van (gezondheids)producten waarbij hij op grond van zijn deskundigheid onvoldoende advies of begeleiding kan geven;
- *Behandelaars informeren en adviseren*: gevraagd en ongevraagd informeren en adviseren van de behandelend(e) arts(en) en andere zorgverleners in het belang van de patiënt teneinde een zo goed mogelijk therapeutisch resultaat te bereiken;
- *Preventieve activiteiten*: meewerken aan preventieve activiteiten op het gebied van de gezondheid;
- *Samenwerking met artsen en overige zorgverleners*: een stimulerende inbreng hebben bij het tot stand komen van gestructureerd overleg en het komen tot afspraken betreffende farmacotherapie en andere relevant inhoudelijke onderwerpen, met artsen en overige zorgverleners. Houdt zich aan beleid gebaseerd op de uitkomsten van dit overleg;

- *Leveranciers*: overleg voeren en afspraken maken met leveranciers ten aanzien van product, levering, service en kosten van alle middelen binnen de organisatie.

Ontwikkeling

De apotheker in loondienst is verantwoordelijk voor het vertalen van in- en externe ontwikkelingen naar kansen en bedreigingen voor de apotheek en neemt passende maatregelen binnen de gestelde kaders.

Deze verantwoordelijkheid bestaat uit de volgende deelgebieden:

- *Visie*: de apotheker in loondienst heeft een heldere visie op kansen en bedreigingen voor de apotheek in het licht van relevante in- en externe ontwikkelingen.
- *Maatregelen treffen*: de Apotheker in loondienst neemt maatregelen, binnen de vastgestelde kaders, met als doel het beleid van de apotheek aan te passen aan deze ontwikkelingen.
- *Werknemers informeren/opleiden*: de werknemers op de hoogte houden en bijscholen over relevante externe ontwikkelingen.
- *Positioneren apotheek*: binnen vastgestelde kaders passende maatregelen treffen richting externe partijen om de positie van de apotheek te waarborgen of te versterken.

Benodigde kennis en vaardigheden

De apotheker in loondienst beschikt over actuele kennis en inzichten voor alle aspecten die voor het uitoefenen van het vak van belang zijn. Onderstaande kennisgebieden bieden een leidraad aan kennis en vaardigheidsaspecten. In onderling overleg wordt vastgesteld welke aspecten van belang zijn om op te nemen. Het is, indien wenselijk, mogelijk aanvullende kennis en vaardigheden toe te voegen.

De kennis en vaardigheidsaspecten waarop de apotheker in loondienst **kan** worden aangesproken zijn de volgende:

- anatomie, fysiologie en pathologie;
- geneesmiddelen (werking, bijwerkingen, interacties en contra-indicaties);
- de chemische en fysische eigenschappen van geneesmiddelen en hulpstoffen ;
- verbandmiddelen en medische hulpmiddelen;
- het zorgsysteem in Nederland;
- de financiële/managementkant van de apotheek;
- de wet- en regelgeving m.b.t. de apotheek;
- beschikbare vakopleidingen binnen de branche, zowel voor apothekers als voor alle andere functies binnen een apotheek;
- maatschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen;
- kwaliteitssystemen;
- het werkgebied.

Daarnaast kan de apotheker in loondienst beschikken over de vaardigheid:

- te werken met gebruikelijk computerprogramma's zoals tekstverwerking, rekenprogramma's, presentatieprogramma's en programma's voor Internet- en e-mailgebruik;
- te werken met alle administratieve-, boekhoud- en andere geautomatiseerde ondersteunende systemen binnen de apotheek.

Competenties

De competenties zijn beschreven conform de competentieprofielen van de functies binnen de CAO Apotheken. Werkgever en werknemer bepalen in onderling overleg welke competenties essentieel zijn om de functie uit te oefenen en op welk niveau de competentie beheerst dient te worden binnen de functie. Dit wordt vastgelegd op het Formulier Afspraken Beoordelingssysteem.

Binnen het Woordenboek zijn de volgende competenties beschreven:

- Cliëntgerichtheid
- Communicatievermogen
- Leidinggeven
- Besluitvaardigheid
- Integriteit

- Omgevingsbewustzijn
- Plannen en organiseren
- Analytisch vermogen
- Toekomstvisie
- Resultaatgerichtheid
- Standvastigheid
- Onderhandelen
- Kwaliteitsgerichtheid
- Positiebewustzijn
- Voortgangsbewaking (medicatie)

De competenties kennen binnen dit systeem een verdeling op drie niveaus. In gezamenlijk overleg wordt ieder kalenderjaar bepaald welke competenties van toepassing zijn en het gewenste niveau van deze competenties voor het betreffende jaar.

Definitiebeschrijving op drie niveaus

In onderstaande tabel staan de verschillende competenties beschreven, met een definitiebepaling op drie niveaus.

Werkgever en werknemer bepalen welke competenties voor de functie van belang zijn en op welk niveau de functiehouder de competentie dient uit te voeren.

Niveau Competentie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Cliëntgerichtheid	Signaleren van en inleven in wensen en behoeften van de cliënt en werkwijze hierop afstemmen. Hoge prioriteit geven aan service en cliënttevredenheid.	Signaleren van en inleven in wensen en behoeften van de cliënt en werkwijze en inhoud van procedures binnen de organisatie hierop afstemmen. Hoge prioriteit geven aan service en cliënttevredenheid.	Signaleren van en inleven in wensen en behoeften van de cliënt en werkwijze en beleid van de organisatie en de werkomgeving hierop afstemmen. Hoge prioriteit geven aan service en cliënttevredenheid.
Communicatievermogen	Ideeën, meningen en informatie aan diverse doelgroepen duidelijk maken, bilateraal of groepsgewijs, gebruik makend van: <ul style="list-style-type: none"> • duidelijke taal, non-verbale communicatie en relevante middelen en/of • een grammaticaal correct rapport of document met de juiste opzet, structuur en terminologie voor de lezer. 	Ideeën, meningen en informatie van diverse partijen begrijpen en aan diverse doelgroepen overbrengen, bilateraal of groepsgewijs, gebruik makend van: <ul style="list-style-type: none"> • duidelijke taal, non-verbale communicatie, luistertechnieken en relevante middelen en/of • een grammaticaal correct rapport of document met de juiste opzet, structuur en terminologie voor de lezer. 	Ideeën, meningen en informatie van diverse partijen begrijpen en aan diverse doelgroepen overbrengen, bilateraal of groepsgewijs, signaleren van communicatieproblemen en plegen van interventies om deze te doorbreken, gebruik makend van: <ul style="list-style-type: none"> • duidelijke taal, non-verbale communicatie, luister- en conflicthanteringstechnieken en relevante middelen en/of • een grammaticaal correct rapport of document met de juiste opzet, structuur en terminologie voor de lezer.

Leidinggeven	Richting en sturing geven aan werknemers en hen stimuleren tot actie in het kader van hun taakvervulling om ten slotte een bepaald resultaat te bereiken. Creëren van een veilige situatie waarin de werknemer zich optimaal kan ontwikkelen.	Richting en sturing geven aan werknemers en groepen werknemers in het kader van hun taakvervulling; stijl en methode van leidinggeven aanpassen aan de situatie en personen om een optimaal resultaat te bereiken. Creëren van een veilige situatie waarin de werknemer zich optimaal kan ontwikkelen.	Richting en sturing geven aan een groep werknemers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverband en tot stand brengen; coachen van werknemers; de stijl en methode van leidinggeven aanpassen aan de situatie en persoon om een optimaal resultaat te bereiken. Creëren van een veilige situatie en stimuleren van persoonlijke ontwikkeling.
Besluitvaardig-heid	Beslissingen nemen over interne vraagstukken door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen en daarvoor verantwoordelijkheid nemen.	Beslissingen nemen over complexe vraagstukken op organisatieniveau door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen en daarvoor verantwoordelijkheid nemen.	Beslissingen nemen over complexe, strategische vraagstukken door middel van het ondernemen van acties, betrekken van anderen, het evalueren van risico's, het vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen en daarvoor verantwoordelijkheid nemen.
Integriteit	Het hanteren en handhaven van algemeen aanvaarde en bedrijfsnormen en -waarden op zowel sociaal en ethisch als professioneel vlak.	Het uitdragen van en aanspreken op algemeen aanvaarde en bedrijfsnormen en -waarden op zowel sociaal en ethisch als professioneel vlak.	Een voorbeeldfunctie vervullen binnen en buiten de organisatie ten aanzien van algemeen aanvaarde en bedrijfsnormen en -waarden op zowel sociaal en ethisch als professioneel vlak. Beïnvloeden van medewerkers om tot nieuwe bedrijfsnormen en -waarden te komen.

Positie-bewustzijn	Zicht hebben op het informele krachtenveld binnen de organisatie en dit combineren met een heldere visie op eigen positie binnen dit krachtenveld.	Invullen van eigen rol binnen de organisatie, waarbij de formele positie wordt gecombineerd met een goede samenwerking tussen alle werkzame personen, rekening houdend met het informele krachtenveld.	Invullen van eigen rol binnen de organisatie, waarbij de formele positie wordt gecombineerd met een goede samenwerking tussen alle werkzame personen, rekening houdend met het informele krachtenveld. Beïnvloeden van het interne krachtenveld dusdanig dat persoonlijke- of organisatie-doelstellingen worden gerealiseerd.
Plannen en organiseren	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te bereiken.	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om de organisatie-doelstellingen te bereiken. Aanpassen van de planning aan nieuwe situaties dan wel door tijdsdruk.	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om complexe, organisatie-overstijgende doelen te bereiken. Aanpassen van planning aan nieuwe situaties dan wel onder tijdsdruk.
Analytisch vermogen	Herkennen van belangrijke informatie en verbanden leggen, signaleren van afwijkingen; zoeken naar ter zake doende gegevens en deze helder formuleren.	Binnen complexe situaties herkennen van belangrijke informatie en verbanden leggen, signaleren van afwijkingen; zoeken naar ter zake doende gegevens en deze helder formuleren.	Binnen een kort tijdsbestek complexe situaties overzien, de relevante gegevens verzamelen, analyseren en het leggen van verbanden, signaleren van afwijkingen en op heldere wijze formuleren.
Toekomstvisie	Afstand nemen van de dagelijkse praktijk en zich concentreren op hoofdlijnen en lange termijnbeleid.	Afstand nemen van de dagelijkse praktijk en zich concentreren op hoofdlijnen en lange termijnbeleid, dusdanig dat dit lange termijnbeleid herkenbaar is voor alle werknemers binnen de organisatie.	Afstand nemen van de dagelijkse praktijk en zich concentreren op hoofdlijnen en lange termijnbeleid, uitdragen van dit lange termijnbeleid naar alle werknemers binnen de organisatie en andere functionarissen in de gezondheidszorg uit de directe werkomgeving.

Resultaat-gerichtheid	Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en bereid zijn om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.	Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen voor de organisatie; ingrijpen bij tegenvallende resultaten ten behoeve van het realiseren van doelstellingen.	Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen voor de eigen organisatie en de werkomgeving; ingrijpen bij tegenvallende resultaten en bereid zijn concessies te doen op andere gebieden om resultaten te boeken; bij sterk veranderende situaties het doel helder voor ogen houden.
Standvastigheid	Bij een bepaald probleem of een bepaalde opvatting blijven, totdat de zaak is gerealiseerd of het doel is bereikt of ophoudt redelijkerwijs haalbaar te zijn.	Bij een bepaald probleem of een bepaalde opvatting blijven en energie richten op het realiseren van het doel, in situaties waarbij veel obstakels binnen de organisatie van invloed zijn, totdat de zaak is gerealiseerd, het doel is bereikt of ophoudt redelijkerwijs haalbaar te zijn.	Bij een bepaald probleem of een bepaalde opvatting blijven en energie blijven richten op het realiseren van het doel, ook in situaties waarbij veel obstakels binnen en buiten de organisatie van invloed zijn, totdat de zaak is gerealiseerd, het doel is bereikt of ophoudt redelijkerwijs haalbaar te zijn. .
Onderhandelen	Het effectief communiceren van eigen standpunten en argumenten en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijke doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie leidt met partijen binnen de organisatie.	Het effectief communiceren van eigen standpunten en argumenten en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijke doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie leidt met een externe partij.	Het effectief communiceren van eigen standpunten en argumenten en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijke doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie leidt in complexe situaties met meerdere externe partijen.
Kwaliteitsgerichtheid	Werken volgens de geldende kwaliteitsnormen en het signaleren als werknemers daarvan afwijken, bespreekbaar maken van afwijkingen.	Erop toezien dat wordt gewerkt volgens geldende kwaliteitsnormen en het doen van voorstellen die de kwaliteit van producten en diensten verbeteren.	Streven naar optimale kwaliteit van dienstverlening en ontwikkelen en implementeren van veranderingen in werkwijzen, procedures en systemen om de kwaliteit van producten en diensten te verbeteren.

<p>Omgevingsbewustzijn</p>	<p>Opzoeken van relevante informatie over maatschappelijke, politieke, economische en marktontwikkelingen en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of apotheek.</p>	<p>Opzoeken van relevante informatie over maatschappelijke, politieke, economische en marktontwikkelingen en deze kennis inzetten voor de eigen organisatie. Relaties en netwerken opbouwen en effectief benutten voor het verkrijgen van relevante informatie.</p>	<p>Initiatieven nemen om relevante maatschappelijke, politieke, economische marktontwikkelingen over te dragen en te vertalen naar beleid. Relaties en netwerken opbouwen en effectief benutten voor het realiseren van de doelstellingen.</p>
<p>Voortgangsbewaking (medicatie)</p>	<p>Opstellen en bewaken van interne procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen. In het kader van medicatiebewaking monitoren van de afspraken die met de patiënt zijn gemaakt.</p>	<p>Opstellen en bewaken van in- en externe procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen. In het kader van medicatiebewaking voor patiënten monitoren van afspraken die zijn gemaakt.</p>	<p>Opstellen en bewaken van in- en externe procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen. In het kader van medicatiebewaking voor patiënten en patiëntgroepen monitoren van afspraken die zijn gemaakt met zorgverleners en patiënt.</p>

Voorbeeldformulier Afspraken Beoordelingssysteem Apothekers in Loondienst

Voor het beoordelen van de apotheker in loondienst wordt het Formulier Beoordelingsgesprek gebruikt dat op maat van de functie wordt geconcretiseerd. Daarover maken de werkgever en werknemer aan het begin van het kalenderjaar afspraken, uiterlijk in februari. Dit formulier wordt gebruikt om de afspraken vast te leggen.

Het formulier bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Personalia.
2. Afspraken:
 - a. Resultaatgebieden.
 - b. Kennis.
 - c. Ontwikkeling van competenties.
 - d. Persoonlijke ontwikkeling.
 - e. Overige.
3. Ondertekening.

1. Personalia

Naam werknemer: Jan Hoekstra Functie werknemer: 2 ^e Apotheker Datum in dienst: 1 februari 2002 In huidige functie: 1 februari 2003 Apotheek/afdeling: De Rode Venen Naam leidinggevende: Pieter Veen Functie leidinggevende: Apotheker Datum gesprek: 15 januari 2005

2. Afspraken

a. Resultaatgebieden

Onderstaande resultaatgebieden en aspecten uit het resultaatgebied zijn afkomstig uit het Woordenboek Competentieprofielen. Werkgever en werknemer zijn overeengekomen dat de werknemer het lopende kalenderjaar op deze aspecten uit de verschillende resultaatgebieden wordt beoordeeld conform het Protocol Beoordelingssysteem.

Resultaatgebied	Aspecten uit het resultaatgebied
Farmaceutische zorg	Ordering van gegevens
	Opslaan van farmaceutische dossiers
	Farmaceutische patiëntenzorg
	Bijdrage leveren aan kennisniveau
Management en beheer	Patiëntenbegeleiding
	Cliëntenadministratie
	Kwaliteitszorg
	Logistieke keten van de geneesmiddelinvoorziening
	Laboratoriumonderzoek
Communicatie met patiënten en externe partijen	Verstrekking van gegevens
	Advisering van de patiënt
	Behandelaars informeren en adviseren
	Samenwerking met artsen en andere zorgverleners
Ontwikkeling	Maatregelen
	Werknemers informeren/opleiden

Overig resultaatgebied	n.v.t.

b. Kennis en vaardigheden

Onderstaande aspecten van kennis en vaardigheden zijn afkomstig uit het Woordenboek Competentieprofielen. Werkgever en werknemer zijn overeengekomen dat de werknemer het lopende kalenderjaar op deze aspecten wordt beoordeeld conform het Protocol Beoordelingssysteem.

Kennisgebieden en vaardigheden
Anatomie, fysiologie en pathologie
Geneesmiddelen
Chemische en fysische eigenschappen van geneesmiddelen en hulpstoffen
Verbandmiddelen en medisch hulpmiddelen
Zorgsysteem van Nederland
Wet- en regelgeving m.b.t. apothek
Kwaliteitssystemen

c. Competenties

Onderstaande competenties zijn afkomstig uit het Woordenboek Competentieprofielen. Werkgever en werknemer zijn overeengekomen dat de werknemer het lopende kalenderjaar op deze competenties wordt beoordeeld conform het Protocol Beoordelingssysteem. De werkgever en werknemer bepalen tevens op welk niveau de functiehouder deze competentie dient te beheersen.

Competentie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Cliëntgerichtheid		X	
Communicatievermogen		X	
Leidinggeven	X		
Besluitvaardigheid	X		
Integriteit		X	
Positiebewustzijn		X	
Plannen en organiseren	X		
Analytisch vermogen			X
Onderhandelen		X	
Kwaliteitsgerichtheid			X
Omgevingsbewustzijn	X		
Voortgangsbewaking	X		

d. Persoonlijke ontwikkeling

Jan wil graag deelnemen aan training managementvaardigheden, zodat leiderschapsvaardigheden worden vergroot. Nadere afspraken volgen in functioneringsgesprek.

e. Overige

Aanvullende afspraken met de werknemer in het kader van te behalen resultaten en functioneren. Denk hierbij aan afspraken over resultaatgebieden, kennis en vaardigheden die niet in het Woordenboek Competentieprofielen zijn opgenomen of afspraken ten aanzien van onderdelen uit het jaarplan, verbeterpunten uit kwaliteitszorgsystemen, verbetertrajecten apothekorganisaties of projecten.

Omschrijving van de afspraken

Afspraak 1	Jan zal een inhoudelijke en procesmatige bijdrage leveren aan de verbouwing van de apotheek. Met name de logistieke processen en kwaliteitsverbeteringen hierbinnen zijn aandachtsgebieden. Nadere afspraken: zie verbouwingsplan 2005.
Afspraak 2	
Afspraak 3	

Afspraken over weegfactoren

Eventueel kunt u gezamenlijk afspraken maken om specifieke onderdelen zwaarder of lichter te laten wegen. Dit dient u dan vast te leggen in onderstaande tabel. De weegfactor moet liggen tussen één of twee. Hierbij geldt dat factor 2 betekent dat dit onderdeel twee keer zo zwaar weegt als een onderdeel dat weegfactor 1 krijgt. Zonder voorafgaand overleg is bij de beoordeling geen onderscheid mogelijk in de zwaarte van de verschillende onderdelen van de beoordeling. Het eindoordeel dient een afgewogen resultaat te zijn van alle vijf onderdelen, één onderdeel kan niet bepalend zijn voor het eindoordeel.

Beoordelingsaspecten	Weegfactor (getal tussen één en twee)
Resultaatgebieden	2
Kennis	1
Competenties	1
Persoonlijke ontwikkeling	1
Overige	2

3. Ondertekening

Overeengekomen door:	Naam werknemer	Naam werkgever	Datum
	Jan Hoekstra	Pieter Veen	
	Voor akkoord	Voor akkoord	15 januari 2005
Handtekeningen			

Toelichting werknemer

Indien werknemer verschil van inzicht hebben over het besprokene en de gemaakte afspraken, tekent de werknemer het formulier voor gezien en vermeldt haar zienswijze hier. Zonder toelichting gaat het systeem ervan uit dat de werknemer zich akkoord verklaard met de gemaakte afspraken, ook al tekent de werknemer voor gezien.

--

Bijlage 1 Adreslijst

Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie

Alexanderstraat 11

Postbus 30460

2500 GL DEN HAAG

T: 070 3737271

F: 070 3652478

E: arbeidsvoorwaarden@knmp.nl

www.knmp.nl → Arbeidsvoorwaarden

Contactpersoon: de heer mr. H.C.J. Overgaag

Website voor erkende mediators: www.nmi-mediation.nl

E: Vereniging Jonge Apothekers (VJA): info@vja.nu

COLOFON

Teksten

KNMP afdeling Arbeidsvoorwaarden
Commissie Arbeidsvoorwaarden Loondienst Apothekers
Mercer Schnitker en Voortman

Productie en eindredactie

KNMP Afdeling Arbeidsvoorwaarden

Vormgeving en druk

Alfabase

Fotografie

KNMP

Oplage

3000 exemplaren

Deze publicatie is een uitgave van de KNMP.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de KNMP, afdeling Arbeidsvoorwaarden, Postbus 30460, 2500 GL Den Haag.

Bij overname is bronvermelding verplicht.

Den Haag, februari 2005