



L'EVALUATION DU PERSONNEL DE LA POLICE

UNE ENQUÊTE

exécutée par la Direction des Statuts
De l'Inspection Générale
De la Police Fédérale et de la Police Locale

SERVICE PUBLIC FEDERAL
INTERIEUR

INSPECTION GENERALE DE LA POLICE
FEDERALE ET DE LA POLICE LOCALE

Direction des Statuts

Bd du TRIOMPHE 174

1160 BRUXELLES

☎ 02/676 47 60

PREAMBULE

L'évaluation du personnel policier est un instrument important pour un management bon et efficace des services de police. Huit années après l'introduction du nouveau statut du personnel, il semble que l'évaluation du personnel de la police intégrée reste un point névralgique. Ceci a notamment été exprimé lors des séances du conseil d'appel. Les membres de ce conseil ont alors également estimé que l'AIG devrait prendre une initiative en la matière.

En accord avec la Ministre de l'Intérieur, il a été décidé de faire une radiographie du système d'évaluation avec pour objectif ultime de faire de l'évaluation un instrument de ressources humaines utilisable et efficace. Cette enquête a été lancée en décembre 2009 et clôturée fin février 2010.

Nous avons opté pour une enquête écrite, comportant deux parties, afin de l'exécuter rapidement mais aussi de manière suffisamment consciencieuse. Dans la première partie, nous avons vérifié l'état de la situation en ce qui concerne l'application de l'évaluation 'en régime'. Combien de corps de la police locale et de services de la police fédérale ont-ils réalisé les évaluations et combien de membres ont-ils été évalués? Pourquoi ces évaluations n'ont-elles éventuellement pas encore été exécutées? Quelles mentions ont été attribuées? Sur quelle base les mentions partielles ou finales "insuffisant" ont-elles été octroyées?

La seconde partie de l'enquête avait pour but de connaître l'avis des parties concernées sur le système d'évaluation 'en régime'. Quelle est l'opinion des évalués, des évaluateurs, des conseillers en évaluation et des responsables finaux quant à la procédure, au contenu et au déroulement de l'évaluation? Sont-ils satisfaits des formations données? Les conséquences de l'évaluation satisfont-elles aux différentes attentes?

Les questionnaires ont été volontairement limités dans l'espoir de recevoir un maximum de réponses. L'anonymat fut également garanti. Lors de l'enquête sur l'état de la question, il a été demandé de spécifier le nom de la zone ou de la direction. Dans cette analyse, il n'est toutefois pas du tout fait référence à des zones ou des directions spécifiques.

Le taux de réponse satisfait en grande partie aux attentes et peut, en ce qui concerne particulièrement la police locale, être estimé très élevé. Faire une analyse correcte n'a cependant pas été si évident. Les responsables ont parfois eu des difficultés à nous transmettre l'ensemble des chiffres détaillés. Il semble aussi qu'on ne tienne pas de statistiques des évaluations exécutées et des mentions attribuées dans différents corps ou services. Par ailleurs, il semble que, pour plusieurs services ou zones de police, il soit impossible de consulter à nouveau tous les dossiers afin de nous transmettre les données demandées. Lors de l'analyse des réponses, nous avons en tout cas tenté, le plus possible, d'utiliser des données pertinentes afin d'obtenir une image véridique de la situation réelle.

Ce rapport est divisé en trois parties. La première et la seconde contiennent la description des deux parties de l'enquête. La troisième donne les conclusions générales mais aussi les recommandations et suggestions formulées.

Les résultats de l'enquête ainsi que les formulaires utilisés sont repris en annexes de ce rapport.

Enfin, nous voudrions faire remarquer que la composition du personnel de la police n'est pas une donnée définitive et est fortement en proie à des fluctuations. Nous avons dû faire un choix pour l'analyse quant au chiffre qui serait utilisé comme "référence" pour ce qui

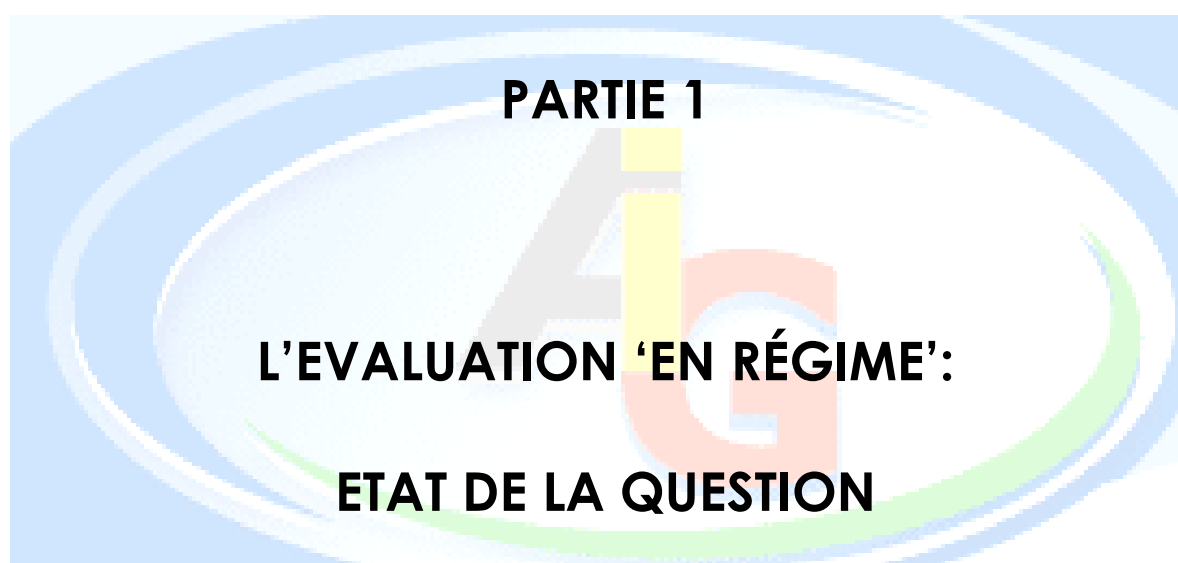
concerne le nombre de membres du personnel en service au sein de la police intégrée. Nous avons dès lors choisi d'utiliser les chiffres repris en annexe du rapport du Conseil Fédéral de Police sur "L'évaluation des 10 ans de réforme des polices". Cela signifie que pour la police intégrée, nous avons repris le nombre de 48 850 membres du personnel. 39 398 de ceux-ci appartiennent au cadre opérationnel (= Ops) et 9 452 au cadre administratif et logistique (= Calog). Parmi eux, 33 151 (27 716 Ops + 5 435 Calog) font partie de la police locale et 15 699 (11 682 Ops + 4 017 Calog) de la police fédérale.

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE	2
TABLE DES MATIERES	4
1 L'ÉVALUATION 'EN RÉGIME': ETAT DE LA QUESTION	7
INTRODUCTION	8
1.1 LA POLICE LOCALE	9
1.1.1 Taux de réponse	9
1.1.2 Traitement des premières évaluations 'en régime'	9
1.1.3 Raisons pour lesquelles les évaluations n'avaient pas encore été exécutées ou l'avaient été tardivement	10
1.1.4 Les mentions attribuées.....	10
1.1.5 Raisons pour lesquelles une mention "Insuffisant" a été attribuée	11
1.1.6 Appels introduits	12
1.1.7 Évaluateurs et conseillers en évaluation disponibles à la police locale	12
1.1.8 La fixation de valeurs propres pour les zones	13
1.1.9 La fixation des compétences spécifiques.....	13
1.1.10 Différences entre zones en fonction de leur catégorie	13
1.2 LA POLICE FEDERALE	14
1.2.1 Taux de réponse	14
1.2.2 Traitement des premières évaluations 'en régime'	14
1.2.3 Raisons pour lesquelles les évaluations n'avaient pas encore été exécutées ou l'avaient été tardivement	15
1.2.4 Les mentions attribuées.....	15
1.2.5 Raisons pour lesquelles une mention "Insuffisant" a été attribuée	16
1.2.6 Appels introduits	17
1.2.7 Évaluateurs et conseillers en évaluation disponibles à la police fédérale	17
1.2.8 La fixation de valeurs propres aux services de la police fédérale	18
1.2.9 La fixation des compétences spécifiques.....	18
1.2.10 Différences entre services en fonction de leur catégorie	18
1.3 LES DEUX NIVEAUX DE LA POLICE INTEGREE	19
1.3.1 Taux de réponse	19
1.3.2 Traitement des premières évaluations 'en régime'	19
1.3.3 Raisons pour lesquelles les évaluations n'avaient pas encore été exécutées ou l'avaient été tardivement	19
1.3.4 Les mentions attribuées.....	20
1.3.5 Raisons pour lesquelles une mention "Insuffisant" a été attribuée	21
1.3.6 Appels introduits	22
1.3.7 Évaluateurs et conseillers en évaluation disponibles à la police intégrée	22
1.3.8 La fixation de valeurs propres.....	22
1.3.9 La fixation des compétences spécifiques.....	22
1.4 CONCLUSIONS	23

2	SONDAGE D'OPINION EVALUATION.....	25
	INTRODUCTION	26
2.1	LES FORMATIONS DANS LE CADRE DE L'EVALUATION	27
2.1.1	Aperçu sommaire des résultats	27
2.1.2	Analyse de la partie 1 du sondage d'opinion: les formations	27
2.2	LA PROCEDURE D'EVALUATION	28
2.2.1	Aperçu sommaire des résultats	28
2.2.2	Analyse de la partie 2 du sondage d'opinion: la procédure d'évaluation.....	29
2.3	LE CONTENU DE L'EVALUATION.....	30
2.3.1	Aperçu sommaire des résultats	30
2.3.2	Analyse de la partie 3 du sondage d'opinion: le contenu de l'évaluation	31
2.4	LES CONSEQUENCES ET RESULTATS DE L'EVALUATION	32
2.4.1	Aperçu sommaire des résultats	32
2.4.2	Analyse de la partie 4 du sondage d'opinion: les conséquences et résultats	32
2.5	COMMENTAIRES EXPRIMES	33
2.5.1	Remarques données par les responsables finaux	33
2.5.2	Remarques données par les conseillers en évaluation	34
2.5.3	Remarques données par les évaluateurs.....	34
2.5.4	Remarques données par les personnes évaluées.....	35
2.6	CONCLUSIONS.....	36
3	CONCLUSIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS	38
3.1	CONCLUSIONS GENERALES	39
3.2	RECOMMANDATIONS	41
	ANNEXES.....	44
Annexe 1:	Résultats du sondage d'opinion	46
	> Total.....	47
	> Aperçu police fédérale.....	48
	> Aperçu police locale	49
	> Aperçu des membres du personnel francophones	50
	> Aperçu des membres du personnel néerlandophones	51
	> Aperçu des responsables finaux	52
	> Aperçu des conseillers en évaluation	53
	> Aperçu des évaluateurs.....	54
	> Aperçu des personnes évaluées	55
	> Police fédérale: Personnel francophone.....	56
	❖ Responsables finaux.....	57
	❖ Conseillers en évaluation	58
	❖ Évaluateurs.....	59
	❖ Membres du personnel.....	60
	> Police fédérale: Personnel néerlandophone.....	61
	❖ Responsables finaux.....	62
	❖ Conseillers en évaluation	63
	❖ Évaluateurs.....	64
	❖ Membres du personnel.....	65
	> Police locale: Personnel francophone.....	66
	❖ Responsables finaux.....	67
	❖ Conseillers en évaluation	68

❖	Evaluateurs.....	69
❖	Membres du personnel.....	70
»	Police locale: Personnel néerlandophone.....	71
❖	Responsables finaux.....	72
❖	Conseillers en évaluation.....	73
❖	Evaluateurs.....	74
❖	Membres du personnel.....	75
Annexe 2:	Formulaire: “Evaluatie ‘en régime’: stand van zaken”	76
Annexe 3:	Formulaire: “Evaluation ‘en régime’: état de la question”	80
Annexe 4:	Formulaire: “Opiniepeiling evaluatie”	84
Annexe 5:	Formulaire : “Sondage d’opinion évaluation”	87



1 L'ÉVALUATION 'EN RÉGIME': ÉTAT DE LA QUESTION

INTRODUCTION

Nous traitons, dans cette première partie, les résultats de l'enquête qui a été menée au sein des corps de la police locale et des services de la police fédérale. Le but de l'enquête¹ était principalement de vérifier dans quelle mesure les évaluations du personnel avaient été exécutées. Il était aussi ici important d'évaluer les raisons qui avaient poussé certains corps de police locale et certains services de la police fédérale à ne pas exécuter les évaluations prévues légalement. Nous voulions également avoir une vue de l'application concrète de l'évaluation. Comment les membres du personnel ont-ils été appréciés et pourquoi leur a-t-on donné une mention (finale) déterminée?

Nous évoquons les résultats de l'interrogation de la police locale dans notre premier chapitre.

Dans le second, c'est au tour de la police fédérale.

Nous donnons dans le troisième chapitre une vue des résultats généraux des polices, locale et fédérale, ensemble.

Dans le quatrième et dernier chapitre de cette première partie, nous tirons un certain nombre de conclusions. Ces conclusions doivent bien entendu être lues avec toute la prudence voulue. Comme c'est le cas pour chaque enquête, il existe une marge d'erreur ainsi qu'une zone grise. Celles-ci peuvent être dues à la non-réponse d'une partie des intéressés, la transmission (consciente ou non) de données erronées, la mauvaise interprétation de la personne interrogée mais aussi de l'enquêteur, etc.

¹ L'enquête a pour origine la constatation par la Direction des Statuts (IGST) de l'usage, dans le courant 2009, du formulaire prescrit par les circulaires GPI 11 en 11bis. Il avait pourtant été mis fin à cet usage par l'introduction de la nouvelle procédure d'évaluation 'en régime'. A partir de novembre 2008, on ne pouvait en principe plus utiliser le formulaire d'avis parce que tous les membres du personnel devaient avoir été soumis à la première évaluation 'en régime' pour la fin octobre 2008.

1.1 LA POLICE LOCALE

Dans l'exposé ci-dessous, les zones qui ont rempli le formulaire d'enquête sont indiquées comme "zones participantes".

1.1.1 Taux de réponse

Le taux de réponse de la police locale est très haut. 169 des 196 zones ont effectivement renvoyé le formulaire d'enquête. Ceci correspond à près de 86% des zones de police. Les zones participantes représentent environ 78% du personnel (Ops + Calog).

Zones F	56 sur 72 zones	= 78 %
Zones Bruxelles	4 sur 6 zones	= 67 %
Zones N	109 sur 118 zones	= 92 %
Total	169 sur 196 zones	= 86 %

1.1.2 Traitement des premières évaluations 'en régime'

On a avant tout vérifié dans quelle mesure les membres du personnel ont été évalués dans le délai prévu. Ces évaluations devaient être clôturées pour la fin octobre 2008.

Des zones qui nous ont renvoyé le formulaire, seules 80 (= 48 % des zones participantes ou 41 % de toutes les zones) ont respecté ce délai. Nous avons reçu une réponse négative pour les 89 autres zones (53 % des zones participantes). Ceci veut dire que minimum 45% des 196 zones de police n'avaient pas encore terminé l'évaluation de leur personnel à la date prévue.

Entre fin octobre 2008 et fin février 2010, 29 zones supplémentaires ont effectué l'évaluation de leur personnel. Il reste donc certainement encore 65 zones (33 %) en défaut. Ce chiffre peut être plus important vu que 27 zones (14 %) ne nous ont pas répondu.

Au sein des zones participantes, 82% du personnel a été évalué. Ces 82% correspondent à 60% du nombre total du personnel de la police locale. Ceci signifie que certainement 60% du personnel de la police locale a été évalué avant la fin de l'enquête, fin février 2010.

Il ressort également des réponses des zones participantes que pour 18% des membres du personnel, aucun entretien d'évaluation n'a été tenu. 5 % n'ont même pas pris connaissance de la date de début de période d'évaluation.

Aperçu du degré d'exécution des évaluations au sein des corps de police locale participants

Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' a été effectuée et avec qui un entretien préparatoire a été tenu afin de débiter une nouvelle période d'évaluation	74 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' a été effectuée mais pour qui aucun entretien préparatoire n'a été tenu pour débiter la nouvelle période.	8 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' n'a pas encore été clôturée par un entretien d'évaluation	13 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' n'a pas encore débuté par la prise de connaissance de la date de début de la période d'évaluation	5 %

1.1.3 Raisons pour lesquelles les évaluations n'avaient pas encore été exécutées ou l'avaient été tardivement

Les chefs de corps pouvaient indiquer dans une liste quelles étaient les raisons principales pour lesquelles les évaluations n'avaient pas été exécutées à temps. 10 possibilités leur étaient offertes parmi lesquelles ils devaient en choisir trois (classées par ordre d'importance). Le manque de temps pour les exécuter est la raison principale (66 fois). Les deux autres raisons sont que les évaluations prennent trop de temps et que la procédure est trop compliquée. Bref, nous pouvons ici constater que le concept "temps" est central dans la problématique évoquée.

Raisons évoquées par ordre d'importance

		Total	Choix 1	Choix 2	Choix 3
C	Trop peu de temps pour procéder aux évaluations	66	40	15	11
D	Les évaluations prennent trop de temps	49	18	24	7
F	La procédure d'évaluation est trop compliquée	47	12	20	15
E	La procédure d'évaluation n'est pas claire	17	6	5	6
B	Les évaluateurs ne sont pas encore formés	12	8	3	1
A	Trop peu d'évaluateurs à disposition	10	5	2	3
I	La direction ne voit pas l'utilité des évaluations	5	2	0	3
G	Le personnel est opposé aux évaluations	2	1	1	0
J	Évaluer le personnel est une perte de temps	2	1	0	1
H	La direction n'est pas en faveur des évaluations	1	1	0	0

Les responsables avaient aussi la possibilité de donner des raisons supplémentaires. En résumé, les raisons suivantes ont été évoquées:

- Il manque un outil de suivi.
- Une description de processus n'est pas mise à disposition.
- Il y a trop peu de répartition dans le temps en raison de la date de début commune qui crée une soudaine surcharge administrative.
- Les évaluateurs sont trop peu formés (un jour n'est pas suffisant).
- Quid en cas de détachement, mobilité, nouveaux engagements, promotion, réaffectation, réorganisation ...: qui doit exécuter les évaluations? Qui doit évaluer qui ? (évoqué plusieurs fois!)
- On exige une importante connaissance préalable.
- La procédure d'évaluation n'est pas pratique ni orientée vers les résultats.
- La procédure d'évaluation n'est pas adaptée à la réalité pour les plus petites entités de police.
- L'évaluation n'est pas couplée au plan zonal de sécurité.
- Il existe une certaine retenue à attribuer une mention négative à un membre du personnel (la crainte de « jouer » avec la rémunération/carrière de quelqu'un).

1.1.4 Les mentions attribuées

Nous demandions dans l'enquête de nous donner par catégorie de personnel et par grade ou niveau le nombre de mentions "Bon", "Satisfaisant" et "Insuffisant" attribuées. Tous les responsables n'ont pu nous donner cette information détaillée. Les zones participantes comptent 25 960 membres du personnel parmi lesquels 18 374 ont déjà été évalués. La mention attribuée nous a été transmise pour 16 713 d'entre eux. Comme ce chiffre dépasse la moitié du personnel des services de la police locale, cette information peut être considérée comme pertinente.

La première et principale constatation est que la mention finale "Insuffisant" n'a été qu'exceptionnellement attribuée. Seuls 44 membres du personnel l'ont reçue. Ils représentent précisément 0,26 % des membres du personnel concernés. Nous trouvons

souvent ces insuffisants au sein des rangs les plus bas tels que les niveaux D, les agents et les inspecteurs.

La majorité des membres du personnel s'est vue attribuer la mention finale "Satisfaisant". Cela concerne 63 % des membres du personnel concernés. Le restant, 36,5 %, a reçu une mention "Bon".

Nous constatons que le pourcentage de mention finale « Satisfaisant » est plus élevé si le membre du personnel revêt un niveau inférieur. Plus de 65 % des membres de niveau D, des agents et des inspecteurs ont reçu une mention finale "Satisfaisant" contre environ 30% qui ont reçu un « Bon ». Chez les niveaux A et les officiers (supérieurs), la situation est inversée et le pourcentage de mention finale « Bon » est plus élevé que le pourcentage de mention finale « Satisfaisant ».

Aperçu du personnel du cadre administratif et logistique

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
niv. D	265	32,32 %	547	66,71 %	8	0,98 %
niv. C	464	44,62 %	574	55,19 %	2	0,19 %
niv. B	180	54,38 %	151	45,62 %	0	0,00 %
niv. A	107	61,85 %	64	36,99 %	2	1,16 %
Total	1 016	42,98 %	1 336	56,51 %	12	0,51 %

Aperçu du personnel du cadre opérationnel

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
Agent	230	33,19 %	459	66,23 %	4	0,58 %
Inspecteur	3 277	32,74 %	6 709	67,04 %	22	0,22 %
Inspecteur principal	1 027	40,61 %	1 501	59,35 %	1	0,04 %
Commissaire	541	50,70 %	521	48,83 %	5	0,47 %
Commissaire divisionnaire	39	75,00 %	13	25,00 %	0	0,00 %
Total	5 114	35,64 %	9 203	64,14 %	32	0,22 %

Aperçu du cadre du personnel complet

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
Nombre	6 130	36,68 %	10 539	63,06 %	44	0,26 %

1.1.5 Raisons pour lesquelles une mention "Insuffisant" a été attribuée

Les raisons pour lesquelles un "Insuffisant" avait été octroyé comme mention finale ou partielle ont également été demandées dans l'enquête.

Une constatation importante est que, comme mentionné plus haut, la mention finale "Insuffisant" n'a été que très rarement attribuée. La question concernant les raisons de l'attribution de cette mention "Insuffisant" est pour 72 responsables non pertinente. Aucun membre de leur personnel n'a reçu une mention partielle ou finale « Insuffisant ».

Quand un "Insuffisant" est attribué, les principales raisons sont: le fait de "fonctionner ou prester en dessous de la moyenne", le "comportement du membre du personnel", les "remarques successives" et les "tâches/missions non exécutées".

Raisons données par ordre d'importance

		Total	Choix 1	Choix 2	Choix 3
E	Fonctionner ou prestre en dessous de la moyenne	44	24	17	3
F	Comportement du membre du personnel	27	14	6	7
D	Remarques successives	23	8	11	4
I	Tâches/missions non exécutées	21	12	6	3
J	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences de base	16	7	4	5
A	Non-respect des règles déontologiques	12	6	3	3
G	Attitude négative	8	1	4	3
B	Procédure disciplinaire en cours	6	3	2	1
C	Sanction disciplinaire infligée	6	1	4	1
K	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences de position	6	4	0	2
H	Plainte provenant de la population et/ou de l'autorité	3	0	0	3
L	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences spécifiques	2	0	1	1

1.1.6 Appels introduits

Vu le nombre limité d'évaluations insuffisantes, le nombre d'appel est d'un niveau très faible. Seul un des cinq membres du personnel qui ont introduit un appel auprès de leur responsable final a introduit un appel au conseil d'appel. Il ne faut cependant pas conclure que dans la majorité des cas, le membre du personnel a obtenu satisfaction auprès de son responsable final et que son évaluation a été modifiée. Les conditions pour introduire un appel au conseil d'appel sont en effet plus strictes que celles pour en introduire un auprès du responsable final.

Chez le responsable final

69 appels ont été introduits devant les responsables finaux.

Auprès du conseil d'appel

14 appels ont été introduits devant le conseil d'appel.

1.1.7 Évaluateurs et conseillers en évaluation disponibles à la police locale

Les corps de la police locale participants disposent de 3 804 évaluateurs. Ceci correspond environ à 1 évaluateur pour 7 membres du personnel. 278 évaluateurs appartiennent au cadre administratif et logistique (= 1 évaluateur pour 13 membres du personnel) et 3 526 au cadre opérationnel (= 1 évaluateur pour 6 membres du personnel). Il s'agit ici de chiffres 'moyens' pour lesquels il est fait abstraction des organisations spécifiques.

Répartition par niveau et grade

Calog	
niveau D	4
niveau C	4
niveau B	105
niveau A	165

Opérationnel	
Agent	2
INP	7
INPP	1 988
CP	1 335
CDP	194

Nous trouvons la définition d' « évaluateur » dans la loi du 26 avril 2002 portant sur les éléments essentiels du statut des membres du personnel des services de police et portant sur divers autres dispositions concernant les services de police. Cette définition décrit l'évaluateur comme: *“le membre du personnel qui a un lien d'autorité avec la personne évaluée, conformément à l'article 120 de la loi², et qui, en raison de sa connaissance du fonctionnement professionnel de cette personne, peut en apprécier la teneur et qui fait au moins partie du cadre moyen ou du niveau B”*. Dans le tableau ci-dessus, nous voyons qu'au sein du cadre administratif et logistique, 8 évaluateurs appartiennent à un niveau plus bas que le niveau B et qu'au sein du cadre opérationnel, 9 évaluateurs appartiennent à un cadre inférieur au cadre moyen.

Les corps de la police locale participants comptent en outre 183 conseillers en évaluations.

1.1.8 La fixation de valeurs propres pour les zones

99 zones ont fixé leurs propres valeurs. C'est presque 60 % des zones participantes.

1.1.9 La fixation des compétences spécifiques

Dans 84 zones (environ 50 % des zones participantes), des compétences spécifiques pour certaines fonctions ont été fixées.

1.1.10 Différences entre zones en fonction de leur catégorie³

Une comparaison a été faite entre les différentes catégories de zones. En général, nous pouvons constater qu'il n'existe aucune différence entre ces catégories.

Il est toutefois à remarquer que:

- Dans les grands corps (cat. 4 & 5 = comprenant au moins 300 membres du personnel), le pourcentage de mention finale “Bon” est plus bas que dans les plus petits corps et le pourcentage de “Satisfaisant” y est plus élevé.
- Dans les zones cat. 3 (Min 150 et max 300 membres du personnel), le pourcentage de personnes évaluées est remarquablement plus bas que dans les autres zones. Le pourcentage se situe autour des 75% en moyenne alors qu'il se situe à 43% dans les zones cat. 3.
- Ce sont surtout les grandes zones qui fixent des compétences spécifiques pour certaines fonctions. Le pourcentage se situe à 71 % au sein de ces zones de catégorie 4 & 5 contre 38 % pour les zones de catégorie 1 (= moins de 75 membres du personnel temps-plein).

² Loi organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux

³ Concerne les catégories de mandat comme définies à l'article 67 à la loi du 26 avril 2002 portant sur les éléments essentiels du statut des membres du personnel de la police intégrée et portant sur diverses disposition concernant les services de police (“Exodus”)

1.2 LA POLICE FÉDÉRALE

La police fédérale est composée de diverses "directions générales", "directions", "unités" etc. Nous utiliserons ici, pour plus de facilité, le terme « service ». Nous ferons cependant la distinction entre d'une part "les services de la police fédérale", ce qui correspond à la totalité de la police fédérale, et d'autre part "les services participants", ce qui désigne les services qui ont rempli le formulaire d'enquête de l'AIG.

1.2.1 Taux de réponse

Le taux de réponse de la police fédérale est moins élevé que celui de la police locale. 129 services ont été sondés. L'inspection générale a reçu 98 réponses, ce qui correspond à un taux de 76 % et qui est en soi un bon score. Nous n'avons pas été informés du nombre de membres du personnel pour 6 des services participants. Les 92 autres services représentent seulement 52% du personnel de la police fédérale.

1.2.2 Traitement des premières évaluations 'en régime'

Des 98 services qui nous ont renvoyé le formulaire, seuls 48 sont parvenus à exécuter les premières évaluations 'en régime' avant la fin octobre 2008. Nous avons reçu une réponse négative des 50 autres services. Ceci veut dire que minimum 38,75% de tous les services de la police fédérale n'ont pas clôturé l'évaluation de leur personnel à la date prévue.

Entre fin octobre 2008 et fin février 2010, 13 services supplémentaires ont clôturé l'évaluation de leur personnel. Il reste donc certainement encore 34 services (35 % des services participants) en défaut. Ce nombre peut être plus élevé vu que 31 services de la police fédérale ne nous ont pas renvoyé de réponse.

Au sein des services participants, 85% du personnel a déjà été évalué. Ces 85% correspondent à environ 43% de la totalité du personnel de la police fédérale. Ceci signifie que certainement 43% des membres du personnel de la police fédérale a été évalué avant la fin de l'enquête fin février 2010.

Il ressort cependant des réponses des services participants qu'il n'y a pas encore eu d'entretien d'évaluation pour 15% des membres du personnel. 5 % n'ont pas encore été mis au courant de la date de début de période d'évaluation.

Aperçu du degré d'exécution des évaluations au sein des services de la police fédérale participants

Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' a été effectuée et avec qui un entretien préparatoire a été tenu afin de débiter une nouvelle période d'évaluation	76 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' a été effectuée mais pour qui aucun entretien préparatoire n'a été tenu pour débiter la nouvelle période.	9 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' n'a pas encore été clôturée par un entretien d'évaluation	10 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' n'a pas encore débuté par la prise de connaissance de la date de début de la période d'évaluation	5 %

1.2.3 Raisons pour lesquelles les évaluations n'avaient pas encore été exécutées ou l'avaient été tardivement

Le manque de temps pour exécuter les évaluations est également la raison principale à la police fédérale (30 fois). Les deux autres causes importantes sont également identiques à celles de la police locale, c'est-à-dire, le fait qu'on consacre trop de temps aux évaluations et que la procédure d'évaluation est trop compliquée. Nous avons donc la confirmation que la notion de « temps » occupe la position centrale dans la problématique des évaluations.

Raisons données par ordre d'importance

		Total	Choix 1	Choix 2	Choix 3
C	Trop peu de temps pour procéder aux évaluations	30	22	5	3
D	Les évaluations prennent trop de temps	25	11	11	3
F	La procédure d'évaluation est trop compliquée	21	7	10	4
A	Trop peu d'évaluateurs à disposition	12	5	4	3
B	Les évaluateurs ne sont pas encore formés	7	2	4	1
E	La procédure d'évaluation n'est pas claire	5	0	3	2
I	La direction ne voit pas l'utilité des évaluations	3	0	0	3
G	Le personnel est opposé aux évaluations	2	0	0	2
H	La direction n'est pas en faveur des évaluations	2	1	0	1
J	Évaluer le personnel est une perte de temps	2	1	0	1

Les responsables avaient aussi la possibilité de donner des raisons supplémentaires. En résumé, les raisons suivantes ont été évoquées:

- Dans sa forme actuelle, la plus-value de l'évaluation est limitée.
- Le modèle actuel est sans valeur pour mesurer les compétences et les prestations.
- Il y a un manque chronique de cadre et de collaborateurs.
- La mobilité des évaluateurs pose des problèmes.
- Les évaluations sont compliquées et n'ont pas beaucoup d'effet.
- Des problèmes surviennent suite à des absences de longue durée (maladie, interruption de carrière, ...).
- La constatation la plus remarquable est qu'également au sein de la police fédérale, les responsables indiquent les problèmes liés soit à la mobilité des collaborateurs soit aux réorganisations des services, au recrutement, aux changements de personnel, aux détachements, ...

Il est clair qu'il y a de nombreuses similitudes entre le niveau fédéral et le niveau local.

1.2.4 Les mentions attribuées

L'interprétation et l'analyse des chiffres de la police fédérale permettent tout d'abord de remarquer que le cadre opérationnel de la police fédérale ne compte aucun agent.

Tous les responsables n'ont pu, également au sein de la police fédérale, nous transmettre une information détaillée concernant les mentions finales attribuées. Les services participants comptent 8 092 membres du personnel dont 6 925 ont été évalués. On peut dire pour 6 688 d'entre eux quelle mention finale leur a été attribuée. Ceci représente seulement 43 % du personnel de la police fédérale, ce qui fait perdre de la fiabilité aux conclusions.

Nous constatons, comme pour la police locale, que la mention finale "Insuffisant" est rarement attribuée. Seuls 20 membres du personnel ont reçu un "Insuffisant". Ils représentent précisément 0,30 % des membres du personnel concernés. Alors que l'on retrouve à la

police locale des insuffisants dans les rangs les plus bas et notamment chez les niveaux D et les inspecteurs, ce n'est le cas à la police fédérale que pour le personnel Calog. En ce qui concerne le personnel opérationnel, la plupart des mentions finales « Insuffisant » ont été attribuées à des inspecteurs principaux (6) et des commissaires (4). Ils représentent ensemble donc la moitié des mentions finales " Insuffisant" attribuées.

La mention finale "Satisfaisant" a été attribuée à 80 % des membres du personnel, ce qui confirme ce qui a été constaté à la police locale. La part des membres du personnel ayant reçu une mention finale « Bon » s'élève à 20 %.

Comme dans les services de la police locale, le pourcentage de membres du personnel avec une mention finale "satisfaisant" est plus élevé chez les membres du personnel de rangs moins élevé. Plus de 90 % des membres du niveau D et plus de 80% des inspecteurs ont reçu une mention finale "Satisfaisant". La différence avec les niveaux les plus hauts n'est cependant pas ici si explicite. On retrouve seulement chez les membres du personnel de niveau A et chez les officiers supérieurs un pourcentage de membres du personnel avec une mention « Bon » plus haut que le pourcentage de mentions « Satisfaisant » (respectivement 51 % contre 49 % pour les niveaux A et 54 % contre 45 % pour les officiers supérieurs).

Aperçu pour le personnel du cadre administratif et logistique

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
niv. D	57	6,09 %	874	93,38 %	5	0,53 %
niv. C	91	24,07 %	286	75,66 %	1	0,26 %
niv. B	64	20,51 %	247	79,17 %	1	0,32 %
niv. A	86	51,19 %	82	48,81 %	0	0,00 %
Total	298	16,61 %	1 489	83,00 %	7	0,39 %

Aperçu pour le personnel du cadre opérationnel

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
Agent	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Inspecteur	359	15,05 %	2025	84,87 %	2	0,08 %
Inspecteur principaux	378	22,96 %	1262	76,67 %	6	0,36 %
Commissaire	231	29,65 %	544	69,83 %	4	0,51 %
Commissaire divisionnaire	45	54,22 %	37	44,58 %	1	1,20 %
Total	1 013	20,70 %	3 868	79,04 %	13	0,27 %

Aperçu pour l'ensemble du personnel

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
Nombre	1 311	19,60 %	5 357	80,10 %	20	0,30 %

1.2.5 Raisons pour lesquelles une mention "Insuffisant" a été attribuée

Comme déjà expliqué ci-avant, très peu de mentions finales "Insuffisant" ont été attribuées. Environ la moitié des services participants répond qu'aucune mention « insuffisant » n'a été attribuée.

Nous constatons à nouveau que les chiffres fournis par la police fédérale correspondent en grande partie à ceux de la police locale. Ici aussi la principale cause est "Fonctionner ou prester en dessous de la moyenne". La seconde cause est « Remarques successives » qui

correspond à la troisième de la police locale. Le deux autres causes au sein de la police fédérale, le « Comportement du membre du personnel » et la « non-exécution des tâches et missions », se retrouvent respectivement au sein de la police locale à la deuxième et à la quatrième place.

Raisons données par ordre d'importance

		Total	Choix 1	Choix 2	Choix 3
E	Fonctionner ou prester en dessous la moyenne	21	12	6	3
D	Remarques successives	13	6	6	1
F	Comportement du membre du personnel	11	1	7	3
I	Tâches / missions non exécutées	11	5	1	5
A	Non-respect des règles déontologiques	6	3	1	2
C	Sanction disciplinaire infligée	5	0	4	1
G	Attitude négative	4	1	2	1
J	Ne pas satisfait à 1 ou plusieurs compétences de base	4	1	0	3
K	Ne pas satisfait à 1 ou plusieurs compétences de position	4	1	2	1
L	Ne pas satisfait à 1 ou plusieurs compétences spécifiques	3	1	0	2
B	Procédure disciplinaire en cours	1	1	0	0
H	Plainte provenant de la population et/ou de l'autorité	1	0	1	0

1.2.6 Appels introduits

Nous constatons ici aussi que seulement un cinquième des membres du personnel qui ont introduit un recours auprès de leur responsable final, l'a ensuite introduit auprès du conseil d'appel. La cause importante reste vraisemblablement les plus grandes restrictions pour pouvoir introduire un appel auprès du conseil d'appel.

Chez le responsable final

42 appels ont été introduits devant les responsables finaux.

Auprès du conseil d'appel

9 appels ont été introduits devant le conseil d'appel.

1.2.7 Évaluateurs et conseillers en évaluation disponibles à la police fédérale

Au total, les différents services de la police fédérale disposent de 1 373 évaluateurs. Ceci représente environ 1 évaluateur pour 6 membres du personnel. 206 appartiennent au personnel du cadre administratif et logistique (= 1 évaluateur pour 10 membres du personnel) et 1 167 au cadre opérationnel (= 1 évaluateur pour 5 membres du personnel).

Répartition par niveau et grade

Calog	
niveau D	0
niveau C	1
niveau B	91
niveau A	114

Opérationnel	
Agent	0
INP	4
INPP	349
CP	632
CDP	182

Nous constatons également au sein de la police fédérale que la désignation des évaluateurs ne correspond pas aux prescriptions légales. En ce qui concerne le personnel du cadre administratif et logistique, un évaluateur appartient à un niveau inférieur à celui de niveau B et en ce qui concerne le cadre opérationnel, 4 évaluateurs appartiennent à un cadre inférieur à celui de cadre moyen.

Les services participants comptent en outre 75 conseillers en évaluations.

1.2.8 La fixation de valeurs propres aux services de la police fédérale

38 services de la police fédérale ont fixé leurs propres valeurs. Ce qui correspond à 40 % des services participants.

1.2.9 La fixation de compétences spécifiques

On a fixé des compétences spécifiques pour certaines fonctions dans 48 services (= environ 50% des services participants).

1.2.10 Différences entre services en fonction de leur catégorie

Nous n'avons pas procédé à une comparaison entre services en fonction de leur catégorie au sein de la police fédérale car contrairement à la police locale où les catégories de mandat dépendent du nombre de membres du personnel (au plus il y a de membres du personnel, plus haute est la catégorie), ce n'est pas le cas au sein de la police fédérale.

1.3 LES DEUX NIVEAUX DE LA POLICE INTÉGRÉE

1.3.1 Taux de réponse

267 des 325 corps et services sondés (= 82 %) de la police intégrée ont répondu à cette enquête. Ces corps et services participants comptent ensemble 33 853 membres du personnel, soit environ 69 % du nombre total du personnel de la police intégrée.

1.3.2 Traitement des premières évaluations 'en régime'

Des 267 corps et services participants, 128 ont pu terminer les premières évaluations 'en régime' pour la fin octobre 2008. Une réponse négative nous a été transmise pour les 139 autres corps et services. Ceci signifie qu'au moins 43 % de tous les corps et services n'ont pu terminer l'évaluation de leur personnel à la date prévue.

42 corps et services supplémentaires ont effectués les évaluations entre la fin octobre 2008 et la fin février 2010. Il reste donc encore 99 corps et services (= 30 %) en défaut. Ce chiffre pourrait être plus élevé vu que 58 corps et services n'ont envoyé aucune réponse.

Au sein des corps et services participants, 83% du personnel a été évalué. Ces 83 % correspondent à environ 58 % du nombre total de membres du personnel de tous les corps et services de la police intégrée. Ceci signifie que 58% du personnel de la police intégrée ont bien été évalué avant la clôture de l'enquête fin février 2010.

Il ressort cependant des réponses des corps et services participants que 17 % des membres du personnel n'ont pas encore eu d'entretien d'évaluation. 5 % n'ont pas encore pris connaissance de la date de début de période d'évaluation.

Aperçu du degré d'exécution des évaluations au sein des corps et services de la police intégrée

Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' a été effectuée et avec qui un entretien préparatoire a été tenu afin de débiter une nouvelle période d'évaluation	75 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' a été effectuée mais pour qui aucun entretien préparatoire n'a été tenu pour débiter la nouvelle période.	8 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' n'a pas encore été clôturée par un entretien d'évaluation	12 %
Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' n'a pas encore débuté par la prise de connaissance de la date de début de la période d'évaluation	5 %

1.3.3 Raisons pour lesquelles les évaluations n'avaient pas encore été exécutées ou l'avaient été tardivement

La cause « Trop peu de temps pour procéder aux évaluations » obtient clairement le plus haut score (94 x). Les intéressés insistent expressément sur le fait que les évaluations prennent trop de temps (73 x) et que la procédure d'évaluation est trop compliquée (68 x). Les causes exprimées sont donc très proches l'une de l'autre. Une procédure complexe peut être la cause du temps énorme consacré aux évaluations. Par le fait que ces évaluations prennent trop de temps, celui-ci devient insuffisant pour les exécuter.

Raisons données par ordre d'importance

		Total	Choix 1	Choix 2	Choix 3
C	Trop peu de temps pour procéder aux évaluations	94	61	19	14
D	Les évaluations prennent trop de temps	73	29	34	10
F	La procédure d'évaluation est trop compliquée	68	19	30	19
A	Trop peu d'évaluateurs à disposition	22	10	6	6
E	La procédure d'évaluation n'est pas claire	21	6	8	7
B	Les évaluateurs ne sont pas encore formés	19	10	7	2
I	La direction ne voit pas l'utilité des évaluations	7	1	0	6
G	Le personnel est opposé aux évaluations	4	1	1	2
J	Évaluer le personnel est une perte de temps	4	2	0	2
H	La direction n'est pas en faveur de l'évaluation	3	2	0	1

En outre, aussi bien les responsables de la police locale que de la police fédérale insistent sur les problèmes qui surviennent en cas de mobilité, détachement, promotion ou réaffectation d'une des parties concernées (évaluateur ou évalué). Pour eux, il n'est pas toujours évident de savoir comment ils doivent poursuivre la procédure d'évaluation ou qui doit évaluer qui. Ces mêmes problèmes surviennent en cas de promotions, réorganisations internes ou recrutements.

1.3.4 Les mentions attribuées

Nous disposons de données chiffrées détaillées pour 23 401 membres du personnel de la police intégrée (48 %) pour ce qui concerne la mention finale attribuée. Nous tiendrons seulement compte de ces membres du personnel pour l'analyse des mentions finales attribuées.

La constatation la plus pertinente reste le fait qu'une mention finale « Insuffisant » n'a été attribuée que très rarement. Leur nombre ne représente pas encore 1% de la totalité des membres du personnel concernés (0,27 % ou 64 membres du personnel). La mention finale « Insuffisant » est la plupart de temps attribuée à des membres du personnel de niveau D (13) et à des inspecteurs (24).

La mention finale la plus attribuée est « Satisfaisant ». Cela vaut pour presque 68 % des membres du personnel concernés. On doit encore ajouter à cela que les membres du personnel d'un niveau ou grade supérieur ont plus de chance de se voir attribuer la mention finale "Bon". 57 % des membres du personnel de niveau A et 62 % des commissaires divisionnaires ont reçu une telle mention finale. Seulement 18 % des membres du personnel de niveau D et 29 % des inspecteurs l'ont reçue.

Aperçu du personnel du cadre administratif et logistique

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
niv. D	322	18,34 %	1 421	80,92 %	13	0,74 %
niv. C	555	39,14 %	860	60,65 %	3	0,21 %
niv. B	244	37,95 %	398	61,90 %	1	0,16 %
niv. A	193	56,60 %	146	42,82 %	2	0,59 %
Total	1 314	31,60 %	2 825	67,94 %	19	0,46 %

Aperçu du personnel du cadre opérationnel

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Agent	230	33,19 %	459	66,23 %	4	0,58 %
Inspecteur	3 636	29,34 %	8 734	70,47 %	24	0,19 %
Inspecteur principal	1 405	33,65 %	2 763	66,18 %	7	0,17 %
Commissaire	772	41,82 %	1 065	57,69 %	9	0,49 %
Commissaire divisionnaire	84	62,22 %	50	37,04 %	1	0,74 %
Total	6 127	31,84 %	13 071	67,93 %	45	0,23 %

Aperçu de l'ensemble du personnel

	BON		SATISFAISANT		INSUFFISANT	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Nombre	7 441	31,80 %	15 896	67,93 %	64	0,27 %

1.3.5 Raisons pour lesquelles une mention "Insuffisant" a été attribuée

La principale raison de l'attribution d'une mention défavorable reste le fait de fonctionner ou de prester en dessous de la moyenne. Ensuite, on doit tenir le plus souvent compte, successivement, du comportement du membre du personnel concerné, du fait de lui avoir fait de nombreuses remarques successives et du fait qu'il n'exécute pas ses tâches ou missions.

Nous n'avons reçu qu'une réponse très limitée à cette question vu le nombre très restreint de mentions finales « Insuffisant » attribuées. Les responsables qui n'ont pas attribué de mention (partielle ou finale) « Insuffisant » ne nous ont pas donné de raisons.

Raisons données par ordre d'importance

		Total	Choix 1	Choix 2	Choix 3
E	Fonctionner ou prester en dessous de la moyenne	65	36	23	6
F	Comportement du membre du personnel	38	15	13	10
D	Remarques successives	36	14	17	5
I	Tâches/missions non exécutées	32	17	7	8
J	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences de base	20	8	4	8
A	Non-respect des règles déontologiques	18	9	4	5
G	Attitude négative	12	2	6	4
C	Sanction disciplinaire infligée	11	1	8	2
K	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences de position	10	5	2	3
B	Procédure disciplinaire en cours	7	4	2	1
L	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences spécifiques	5	1	1	3
H	Plaintes provenant de la population et/ou de l'autorité	4	0	1	3

1.3.6 Appels introduits

Chez le responsable final

111 appels ont été introduits devant les responsables finaux.

Auprès du conseil d'appel

23 appels ont été introduits devant le conseil d'appel.

1.3.7 Évaluateurs et conseillers en évaluation disponibles à la police intégrée

Au total, les corps et services participants de la police intégrée disposent de 5 177 évaluateurs. Ceci représente environ 1 évaluateur pour 7 membres du personnel. 484 évaluateurs appartiennent au personnel du cadre administratif et logistique (= 1 évaluateur pour 12 membres du personnel) et 4 693 au cadre opérationnel (= 1 évaluateur pour 6 membres du personnel).

Répartition par niveau et grade

Calog	
niveau D	4
niveau C	5
niveau B	196
niveau A	279

Opérationnel	
Agent	2
INP	11
INPP	2 337
CP	1 967
CDP	376

Au total, 9 évaluateurs du cadre administratif et logistique appartiennent à un niveau inférieur à celui de niveau B et 13 évaluateurs du cadre opérationnel appartiennent à un cadre inférieur à celui de cadre moyen, et de ce fait ne peuvent légalement pas être désignés comme évaluateur.

Les corps et services participants de la police intégrée comptent en outre 258 conseillers en évaluation.

1.3.8 La fixation de valeurs propres

137 corps et services ont fixé leurs propres valeurs. Il s'agit de 51% des corps et services participants.

1.3.9 La fixation de compétences spécifiques

Des compétences spécifiques pour certaines fonctions ont été fixées dans 132 corps et services (presque la moitié des corps et services participants).

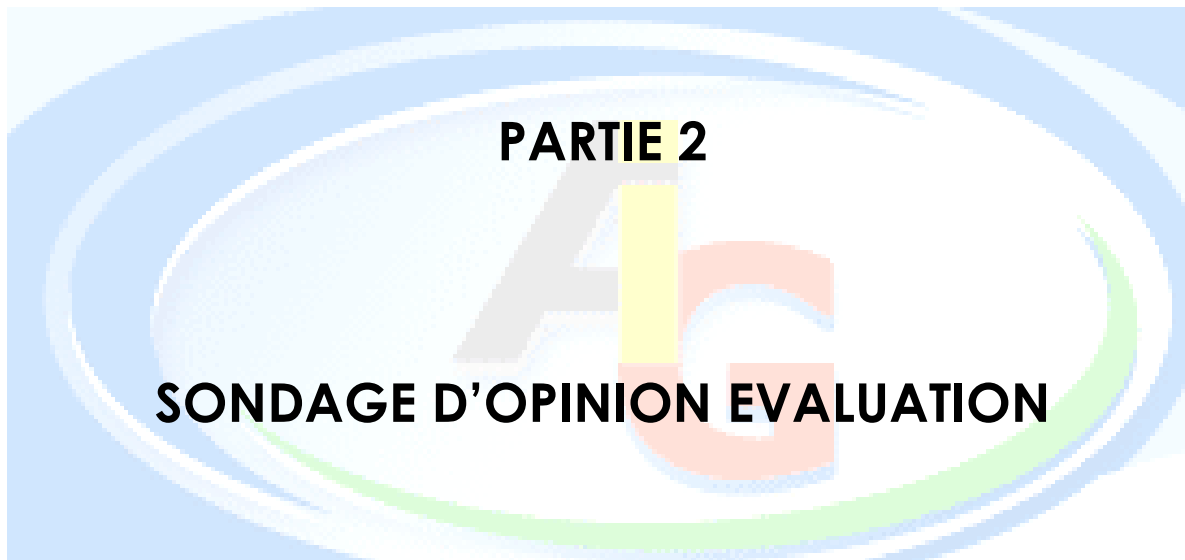
1.4 CONCLUSIONS

1. Avec environ un évaluateur pour 7 membres du personnel, nous constatons que leur nombre est suffisant afin d'exécuter les évaluations. Ce chiffre doit cependant être relativisé. Dans certains cas, un évaluateur ne doit évaluer que quelques collaborateurs. Dans d'autres, il doit en évaluer des dizaines.
2. Nous pouvons déduire des réponses reçues que seule la moitié des corps et services de la police intégrée a pu terminer à temps (avant la fin octobre 2008) la première évaluation en régime. Entre-temps, il y a bien eu un mouvement correctif mais qui n'a pas suffi. Tous les membres du personnel de la police intégrée devraient, dix ans après la réforme des polices, avoir été évalués une première fois. Sur base de cette enquête, nous savons que 83% du personnel des corps et services participants ont déjà été soumis à une évaluation. Ces 83% constituent 53% du nombre total des membres de la police intégrée pour lesquels nous sommes sûrs qu'ils aient été évalués.
3. Dans tous les cas, il est difficile de parler d'une application aisée du nouveau système d'évaluation. L'évaluation 'en régime' rencontre semble-t-il quelques problèmes d'exécution. L'origine de ces problèmes n'est cependant pas toujours claire : manque de temps, capacité insuffisante, procédure insuffisamment connue, doutes concernant l'efficacité du système, ... ?
4. Tenant compte du fait qu'il ressort de l'enquête que les différents corps et services disposent de suffisamment d'évaluateurs, la cause de la constatation reprise ci-dessus doit être cherchée ailleurs.
5. Il ressort avec certitude du questionnaire que l'aspect "temps" occupe une place cruciale au sein de l'application du système d'évaluation actuel. La combinaison d'une procédure d'évaluation trop lourde qui absorbe beaucoup de temps avec un manque de capacité au sein du corps ou du service est vraisemblablement un facteur important d'une exécution tardive de l'évaluation. Là où, dans une période budgétaire difficile, une augmentation de la capacité n'est ni tenable ni responsable, il faudra trouver une solution afin de diminuer la charge de l'évaluation.
6. Seule une petite partie de ceux qui ont répondu doute de la nécessité de l'évaluation, voit l'évaluation comme une perte de temps ou est simplement contre le système. Le principe de l'évaluation du personnel semble être bon en soi. Les problèmes doivent surtout être cherchés dans son exécution pratique.
7. Mobilité, détachement, réaffectation, promotion et absence de longue durée (maladie, interruption de carrière) occasionnent des problèmes pour un déroulement normal du processus d'évaluation.
8. Le nombre limité de mentions finales "Insuffisant" attribuées contraste avec le nombre de sanctions disciplinaires prononcées chaque année. Bien entendu, l'évaluation n'est pas liée à la discipline et vice-versa et il n'y a aucun lien causal entre les deux. Il est cependant frappant qu'annuellement environ 200 sanctions disciplinaires lourdes soient prononcées alors que seulement 64 évaluations négatives sont rédigées.
9. Le nombre de mentions finales "Insuffisant" est clairement trop faible. Il est statistiquement hautement improbable que moins de 3 membres du personnel sur 1000 travaillent de manière insuffisante. L'évaluateur et/ou le responsable final veulent-ils éviter des réactions désagréables du personnel ? Veulent-ils éviter que des procédures d'appel ne soient lancées ? Se limitent-ils dès lors plus facilement à attribuer les mentions "Bon" ou "Satisfaisant" ? En tout cas, cette constatation démontre que l'évaluation ne connaît pas le déroulement qu'elle devrait connaître. Il existe vraisemblablement une corrélation entre la

mention finale attribuée et le grade revêtu, de sorte que la mention finale "Bon" est considérablement plus attribuée aux grades supérieurs.

10. La différence de pourcentage des mentions finales "Satisfaisant" et "Bon" entre la police locale et la police fédérale peut trouver son origine dans une différence de perception de ces deux concepts d'évaluation.

11. La principale raison d'octroi de la mention "Insuffisant" à un membre du personnel est le fait de "Fonctionner ou prester en dessous de la moyenne". Ceci semble correct au sein d'un système d'évaluation. On doit tout de même remarquer qu'un bon accompagnement des membres du personnel concernés peut remédier à ce mauvais fonctionnement ou à ces mauvaises prestations. Au bout du compte, une évaluation négative découlant d'un dysfonctionnement ou de prestations en dessous de la moyenne peut donc (facilement) être évitée.



2 SONDAGE D'OPINION ÉVALUATION

INTRODUCTION

Dans ce sondage d'opinion, nous demandions l'avis des divers acteurs du processus d'évaluation, à savoir les responsables finaux, les conseillers en évaluations, les évaluateurs et les membres du personnel⁴. Le questionnaire concernait (1) la formation, (2) la procédure, (3) le contenu et (4) les conséquences et résultats de l'évaluation. Il leur a été demandé s'ils étaient d'accord ou non avec la proposition soumise. Celui qui n'avait pas d'avis pouvait choisir le "neutre".

C'est surtout cette possibilité de choix "neutre" qui a obtenu un score élevé. Ce score est un peu plus élevé à la police locale qu'à la police fédérale. 'Neutre' peut représenter tant un choix délibéré qu'une réponse 'neutre' mais les réponses vierges ont également été comptabilisées comme 'neutres'. Ce score élevé du choix « neutre » s'explique également par le fait que certaines propositions étaient plus orientées vers un groupe cible plutôt qu'un autre. Celui qui ne se sentait pas vraiment concerné choisissait plus rapidement le « neutre ». En tout cas, le terme « neutre » ne peut être interprété ni comme de l'indifférence ni comme du désintérêt de la part de la personne interrogée.

Dans 58 % des cas (19 760 fois), un choix clair a été fait par les membres du personnel, à savoir 'accord' (11 781 fois) ou 'pas d'accord' (7 973 fois). Par contre, la possibilité de choix 'neutre' a été indiquée à 14 560 reprises, ce qui représente 42 % des choix effectués. Cela veut donc dire que 4 personnes interrogées sur 10 ne se sont pas exprimées clairement. Pour 11 des 44 propositions, plus de 50% des participants ont choisi "neutre" et dans 24 des 44 cas, la possibilité "neutre" a le plus haut score.

Nous traitons dans les quatre premiers chapitres de la partie 2, des différentes sous-parties de notre sondage d'opinion: (1) la formation, (2) la procédure, (3) le contenu et (4) les conséquences et résultats de l'évaluation. Chaque chapitre comprend un aperçu résumé des résultats que vous retrouverez intégralement en annexe. Vient ensuite une courte critique de ces résultats.

Dans un cinquième chapitre, les commentaires et remarques exprimés par les différents acteurs de l'évaluation sont examinés plus précisément.

Nous tirons enfin un certain nombre de conclusions de ce sondage au chapitre 6.

⁴ Le terme "membre du personnel" vaut pour tous les membres qui ne jouent aucun rôle dans la procédure d'évaluation comme évaluateur, conseiller en évaluation ou responsable final.

2.1 LES FORMATIONS DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION

2.1.1 Aperçu sommaire des résultats⁵

1.1 La formation satisfait aux attentes

Accord:	29 %	Pas d'accord:	12 %
---------	-------------	---------------	------

1.2 La formation est trop orientée sur le traitement administratif (procédure)

Accord:	24 %	Pas d'accord:	11 %
---------	-------------	---------------	------

1.3 La formation éclaire insuffisamment la philosophie sous-jacente

Accord:	21 %	Pas d'accord:	18 %
---------	------	---------------	------

1.4 Le personnel (les évalués) devrait également suivre une formation dans laquelle les raisons et objectifs du processus d'évaluation sont exposés

Accord:	54 %	Pas d'accord:	8 %
---------	-------------	---------------	-----

1.5 Il n'y a pas suffisamment de sessions de formation pour les nouveaux évaluateurs

Accord:	19 %	Pas d'accord:	12 %
---------	------	---------------	------

2.1.2 Analyse de la partie 1 du sondage d'opinion : les formations

Le grand nombre de réponses 'Neutre' dans cette sous-partie s'explique surtout par le fait que bon nombre de personnes interrogées n'ont pas suivi de formation et ne pouvaient répondre à cette sous-partie.

La constatation la plus pertinente concernant les formations est le fait qu'il est demandé que le personnel (les évalués) soit formé et qu'on lui explique la procédure, le pourquoi et le but de l'évaluation (point 1.4). Le fait que ce genre de formation existe déjà est la preuve de sa méconnaissance de la part du personnel et/ou des responsables. Un certain nombre de corps de la police locale ont cependant organisé des journées d'information afin de porter à la connaissance de leur personnel l'information la plus élémentaire concernant l'évaluation.

Celui qui a suivi la formation semble être d'avis qu'elle satisfait aux attentes (point 1.1). Une partie des responsables finaux et des évaluateurs remarquent cependant que la formation est trop orientée sur le traitement administratif et procédural du processus d'évaluation (point 1.2).

Concernant le nombre de sessions de formation, il semble qu'il n'y ait vraisemblablement pas de problème, de sorte que les évaluateurs, responsables finaux et conseillers en évaluation puissent la suivre à temps (point 1.5).

⁵ Un chiffre en gras indique une différence significative en pourcentage entre 'accord' et 'pas d'accord'.

2.2 LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

2.2.1 Aperçu sommaire des résultats

2.1 La procédure est trop difficile, trop complexe

Accord:	34 %	Pas d'accord:	23 %
---------	-------------	---------------	------

2.2 La procédure est trop longue

Accord:	43 %	Pas d'accord:	19 %
---------	-------------	---------------	------

2.3 Les règles de procédure ne sont pas claires

Accord:	30 %	Pas d'accord:	27 %
---------	------	---------------	------

2.4 Il y a trop de parties concernées dans la procédure

Accord:	16 %	Pas d'accord:	40 %
---------	------	---------------	-------------

2.5 Il y a trop de possibilités d'appel

Accord:	13 %	Pas d'accord:	35 %
---------	------	---------------	-------------

2.6 Il n'y a pas assez de possibilités d'appel

Accord:	11 %	Pas d'accord:	34 %
---------	------	---------------	-------------

2.7 La procédure est trop lourde

Accord:	41 %	Pas d'accord:	17 %
---------	-------------	---------------	------

2.8 La procédure absorbe trop de capacité

Accord:	46 %	Pas d'accord:	16 %
---------	-------------	---------------	------

2.9 Les délais sont trop rigides, trop strictes

Accord:	32 %	Pas d'accord:	20 %
---------	-------------	---------------	------

2.10 Le rôle du conseiller en évaluation doit être renforcé

Accord:	24 %	Pas d'accord:	15 %
---------	------	---------------	------

2.11 La période d'évaluation (2ans) doit être plus flexible

Accord:	52 %	Pas d'accord:	16 %
---------	-------------	---------------	------

2.12 Tout le monde ne doit pas être évalué tous les deux ans

Accord:	39 %	Pas d'accord:	34 %
---------	------	---------------	------

2.13 L'évaluation doit être effectuée pour le membre du personnel pour lequel c'est nécessaire

Accord:	34 %	Pas d'accord:	46 %
---------	------	---------------	-------------

2.14 Les entretiens préparatoires et d'évaluation doivent rester obligatoires

Accord:	56 %	Pas d'accord:	18 %
---------	-------------	---------------	------

2.15 Le rôle du responsable final doit être renforcé

Accord:	23 %	Pas d'accord:	23 %
---------	------	---------------	------

2.2.2 Analyse de la partie 2 du sondage d'opinion : la procédure d'évaluation

Les membres du personnel (les évalués) ont un avis moins explicite concernant la procédure d'évaluation (= haut pourcentage d'un peu plus de 50% de 'Neutre') que les trois autres acteurs dans le processus d'évaluation. Nous nous fondons pour notre analyse et nos considérations principalement sur les propos des responsables finaux, des conseillers en évaluation et des évaluateurs.

La constatation la plus pertinente est que la majorité est d'avis de maintenir les entretiens préparatoires et d'évaluation obligatoires (point 2.14). Ce sont surtout les conseillers en évaluation (70 %) et les responsables finaux (65%) qui ont été de cet avis. 53 % des membres du personnel ont également défendu cette position.

Une grande majorité des responsables finaux (72 %) est d'avis (a constaté) que la procédure d'évaluation absorbe trop de capacité (point 2.8). C'est aussi l'avis des conseillers en évaluation (68 %) et des évaluateurs (63 %).

Il y a également une unanimité chez les acteurs sur le fait que la procédure est trop difficile, trop complexe (point 2.1) et aussi trop longue (point 2.2). Exception doit être faite pour la personne évaluée qui est peu concernée dans ce domaine.

Selon les responsables finaux (61 %) et une partie des conseillers en évaluation (51 %), les délais sont trop rigides et trop strictes (point 2.9).

La périodicité est en effet importante dans la procédure : l'évaluation doit-elle avoir lieu tous les deux ans et pour tout le monde? Une majorité semble pour une période d'évaluation plus flexible (point 2.11). Ce sont surtout les responsables finaux qui en sont partisans (74 %). Il n'y a pas d'accord général sur le fait de savoir si tout le monde doit être soumis à l'évaluation tous les deux ans (point 2.12). Il semble cependant qu'on ne soit pas partisan d'évaluer uniquement les membres du personnel pour lesquels ce serait vraiment nécessaire (point 2.13). Il y a clairement plus d'opposants que de partisans chez les différents acteurs.

Enfin, les responsables finaux sont les seuls d'avis que leur rôle doit être renforcé (point 2.15).

2.3 LE CONTENU DE L'ÉVALUATION

2.3.1 Aperçu sommaire des résultats

3.1 *Est trop peu en corrélation avec la réalité*

Accord:	43 %	Pas d'accord:	19 %
---------	-------------	---------------	------

3.2 *Est trop abstraite*

Accord:	42 %	Pas d'accord:	18 %
---------	-------------	---------------	------

3.3 *L'évaluation n'offre aucune plus-value*

Accord:	32 %	Pas d'accord:	37 %
---------	------	---------------	-------------

3.4 *Les 'valeurs' sont suffisamment exprimées*

Accord:	29 %	Pas d'accord:	22 %
---------	------	---------------	------

3.5 *L'entretien de fonctionnement est considéré comme une expérience négative*

Accord:	39 %	Pas d'accord:	30 %
---------	------	---------------	------

3.6 *L'entretien d'évaluation est considéré comme une expérience négative*

Accord:	24 %	Pas d'accord:	41 %
---------	------	---------------	-------------

3.7 *Les profils concordent avec la fonction exercée*

Accord:	21 %	Pas d'accord:	25 %
---------	------	---------------	------

3.8 *Les compétences sont clairement décrites*

Accord:	31 %	Pas d'accord:	27 %
---------	------	---------------	------

3.9 *Les objectifs sont correctement décrits*

Accord:	32 %	Pas d'accord:	22 %
---------	------	---------------	------

3.10 *Les objectifs ne sont pas réalistes*

Accord:	17 %	Pas d'accord:	28 %
---------	------	---------------	------

3.11 *Le système d'évaluation est motivant et stimulant*

Accord:	15 %	Pas d'accord:	43 %
---------	------	---------------	-------------

3.12 *Le système d'évaluation induit de plus hautes prestations*

Accord:	14 %	Pas d'accord:	42 %
---------	------	---------------	-------------

3.13 *Le système d'évaluation et d'entretien améliore le fonctionnement de la personne évaluée*

Accord:	22 %	Pas d'accord:	35 %
---------	------	---------------	-------------

3.14 *Le contenu de l'évaluation est souvent incorrect par la désignation de la mauvaise personne comme évaluateur*

Accord:	44 %	Pas d'accord:	18 %
---------	-------------	---------------	------

3.15 Le rôle du responsable final devrait être renforcé pour plus d'uniformité dans la procédure

Accord:	32 %	Pas d'accord:	16 %
---------	-------------	---------------	------

3.16 L'évaluation offre une plus-value en matière de management

Accord:	30 %	Pas d'accord:	26 %
---------	------	---------------	------

3.17 L'évaluation offre une plus-value dans les relations interpersonnelles

Accord:	29 %	Pas d'accord:	32 %
---------	------	---------------	------

3.18 L'évaluation offre une plus-value dans le développement de la carrière

Accord:	26 %	Pas d'accord:	34 %
---------	------	---------------	------

2.3.2 Analyse de la partie 3 du sondage d'opinion : le contenu de l'évaluation

Il n'y a pas d'unanimité autour de la question de savoir si l'évaluation offre une plus-value (point 3.3). Une majorité des responsables finaux et des conseillers en évaluation voient clairement une plus-value. Les avis sont partagés chez les évaluateurs tandis que chez les membres du personnel la tendance serait de dire que l'évaluation n'offrirait aucune plus-value.

Là où les responsables finaux et les conseillers en évaluation sont d'avis (convaincus) que l'évaluation apporte une plus-value sur le plan du management (point 3.16), des relations interpersonnelles (point 3.17) et (dans une moindre mesure) du développement de la carrière (point 3.18), ce n'est absolument pas le cas chez les membres du personnel. Les avis des évaluateurs en la matière sont fort divisés.

Tous les acteurs considèrent que le contenu de l'évaluation est trop peu en corrélation avec la réalité (point 3.1) et trop abstrait (point 3.2).

Un système d'évaluation sérieux et efficace devrait motiver et stimuler le personnel, devrait inciter à de plus hautes prestations, être correctif et faire mieux fonctionner le membre du personnel (points 3.11, 3.12 et 3.13). Le système actuel n'y arrive vraisemblablement pas selon les intéressés.

Les responsables finaux sont les seuls à n'être pas d'accord avec le fait que la désignation de la mauvaise personne comme évaluateur puisse rendre le contenu de l'évaluation incorrect (point 3.14). Les membres du personnel (48 %), les évaluateurs (44 %) et les conseillers en évaluation (40 %) y voient pourtant un problème.

Les évaluateurs (51 %) déclarent que l'entretien de fonctionnement est considéré comme une expérience négative. Il n'y a cependant pas de confirmation de la part des membres du personnel (point 3.5).

2.4 LES CONSÉQUENCES ET RESULTATS DE L'ÉVALUATION

2.4.1 Aperçu sommaire des résultats

4.1 Il n'y a pas suffisamment de différenciation dans les appréciations

Accord:	56 %	Pas d'accord:	8 %
---------	-------------	---------------	-----

4.2 Trop négativiste

Accord:	27 %	Pas d'accord:	29 %
---------	------	---------------	-------------

4.3 Devrait être plus motivante

Accord:	65 %	Pas d'accord:	5 %
---------	-------------	---------------	-----

4.4 Aucune conséquence positive pour celui qui fait de son mieux

Accord:	73 %	Pas d'accord:	7 %
---------	-------------	---------------	-----

4.5 Le terme 'satisfaisant' n'est pas bien choisi

Accord:	68 %	Pas d'accord:	5 %
---------	-------------	---------------	-----

4.6 Le résultat de l'évaluation négative est ressenti comme une punition

Accord:	59 %	Pas d'accord:	9 %
---------	-------------	---------------	-----

2.4.2 Analyse de la partie 4 du sondage d'opinion: les conséquences et résultats

70 % des responsables finaux et conseillers en évaluation et 60 % des évaluateurs estiment qu'il n'y a pas suffisamment de différenciation dans les appréciations (point 4.1). Le terme "Satisfaisant" est mal choisi pour la majorité d'entre eux (point 4.5).

En ce qui concerne les conséquences et résultats, la plupart des acteurs ont un avis tranché. Il n'y a pas d'avis clair uniquement en ce qui concerne l'aspect trop négatif des conséquences et résultats de l'évaluation (point 4.2).

Toutes les parties concernées trouvent qu'il n'y a pas de conséquences positives pour ceux qui font de leur mieux (point 4.4).

Ce sont précisément ces deux propositions (le terme 'Satisfaisant' est mal choisi et le manque de conséquences positives pour ceux qui font de leur mieux) qui ont obtenu le plus haut score de ce sondage d'opinion.

Plus de 60 % des intéressés sont d'avis que les conséquences de l'évaluation devraient être plus motivantes (point 4.3).

Ce qui suit est bien plus inquiétant. 59 % des personnes qui ont répondu sont d'accord avec la proposition reprenant que le résultat d'une évaluation négative est ressentie comme une 'punition' (contre 9 % 'pas d'accord'). Ce sont surtout les évaluateurs qui ont ce sentiment d'une punition. Plus de 73 % d'entre eux sont 'd'accord' contre 5 % 'pas d'accord'. Ceci est moins ressenti comme tel chez les membres du personnel (53 % 'accord' contre 9 % 'pas d'accord'). Peut-on y trouver l'explication du fait que très peu de mentions finales « Insuffisant » sont attribuées?

2.5 COMMENTAIRES EXPRIMÉS

La possibilité était offerte aux participants d'exprimer leurs commentaires et remarques lors de ce sondage. Nous avons résumé ci-dessous les opinions exprimées. Seuls les commentaires pertinents et exprimés par plusieurs participants ont été repris. Les commentaires exprimés ne sont pas toujours une confirmation du sondage d'opinion et ils ne trouvent pas non plus toujours une confirmation dans le sondage lui-même.

2.5.1 Remarques exprimées par les responsables finaux

Les responsables finaux reviennent à nouveau dans leurs commentaires sur le fait que le terme 'Satisfaisant' est mal choisi pour qualifier une mention. Ce terme, selon eux, revêt la même signification que le terme "Suffisant" et ne reflète pas toujours l'engagement et l'exécution des objectifs/tâches prescrits. Ils sont d'avis d'adapter les mentions et de plutôt utiliser des termes tels que: "Très bon", "Excellent", "Bon" et "Insuffisant".

Les responsables finaux signalent qu'il faut pouvoir réagir plus vite si des manquements sont constatés chez le personnel (pas après deux ans). Le système d'évaluation est trop statique pour obtenir une amélioration des prestations individuelles du membre du personnel. Nous nous enfonçons maintenant, selon eux, dans une lourde procédure, stérile et inefficace, alors qu'il serait préférable d'immédiatement procéder verbalement à des réorientations ponctuelles. Le système actuel d'évaluation dans lequel tous les collaborateurs sont évalués indistinctement n'offre pas de plus-value.

Il est remarqué qu'encore trop d'évaluateurs et même de responsables finaux voient le système d'évaluation comme un moyen de "sanctionner" et non comme un élément de management pour une gestion positive et correctrice du personnel. Ils n'ont pas (encore) intégré la culture pour évaluer leur personnel de la bonne manière (oser évaluer).

On doit consacrer plus de temps et d'énergie à la minorité du personnel qui doit être accompagné, dirigé et corrigé et moins pour la grande majorité du personnel qui preste bien, voire très bien. L'accompagnement et le coaching du personnel sont très importants.

Pour les membres du personnel qui fonctionnent bien, l'évaluation est une charge administrative importante tandis qu'elle est irréalisable pour ceux qui fonctionnent mal.

Selon quelques responsables finaux, la procédure d'appel pose également des problèmes. Quel est l'intérêt de consacrer du temps et de l'énergie dans une évaluation si la mention final 'Insuffisant' est de toute façon modifiée par le conseil d'appel en une appréciation positive ?

La question est aussi posée de savoir s'il n'est pas trop tôt, alors que les dirigeants se familiarisent avec le système, pour effectuer de profonds changements dans le système d'évaluation actuel.

L'évaluation est vue comme "un petit numéro obligatoire" qui a très peu de plus-value.

Il doit y avoir des conséquences positives pour celui qui fait de son mieux. Cela ne doit cependant pas être une prime qui sera, après un certain temps, attribuée à tout le monde parce que les évaluateurs ne voudront pas "discriminer" certains.

2.5.2 Remarques exprimées par les conseillers en évaluation

Ils sont également d'avis que le terme "satisfaisant" doit être changé. Leurs remarques correspondent à celles données par les responsables finaux.

L'évaluation est vécue et ressentie comme un "petit numéro obligatoire" lors duquel elle est mal exécutée. Le système actuel d'évaluation demande trop d'énergie et de temps sans savoir sur quel plan elle apporte une plus-value. L'évaluation signifie trop d'administration, trop de travail et comprend une procédure trop compliquée.

Il est aussi demandé de lier des conséquences (positives ou négatives) directes aux évaluations et d'ajouter un système de récompense dans le cadre d'un avancement barémique.

Tous les dirigeants ne sont pas encore assez sensibilisés au principe de l'évaluation.

2.5.3 Remarques exprimées par les évaluateurs

Il est clair que la nature des mentions utilisées actuellement n'est pas appréciée par les divers acteurs de la procédure d'évaluation. Les évaluateurs également demandent qu'elles soient modifiées. C'est surtout le terme "satisfaisant" qui ne satisfait pas.

Les conséquences, aussi bien d'une (très) mauvaise évaluation que d'une (très) bonne évaluation, sont trop minimes pour pouvoir parler d'un effet quelconque. La demande est également faite ici qu'une sorte de récompense soit octroyée à ceux qui prestent bien. L'évaluation est actuellement très peu motivante.

La majorité est également en faveur "d'un système de formation" appliqué de manière conséquente et qui doit être accepté par tous les intéressés. Aujourd'hui, évaluer est considéré comme un mal nécessaire. On devrait avoir un vrai système de suivi permanent.

L'attention doit être surtout orientée vers les membres du personnel qui prestent moins bien. Pour ceux qui prestent correctement, l'évaluation est surtout considérée comme une surcharge administrative. Le système en entier prend trop de temps. En utilisant le moins de temps possible pour les bons éléments, il doit être possible d'effectuer un meilleur suivi des "cas à problème".

Une intervention immédiate en cas de "difficultés" est plus indiquée que la simple tenue, tous les 2 ans, de l'entretien d'évaluation. Il en est de même pour les nouveaux arrivants, qui attendent trop longtemps avant de recevoir le signal indiquant s'ils travaillent bien ou non. On demande un système avec "réaction immédiate", aussi bien positive que négative.

Les évaluateurs se posent aussi la question de savoir pourquoi il faut investir beaucoup d'énergie dans l'évaluation si une évaluation négative peut être facilement annulée par un service externe.

L'évaluation doit être plus orientée vers la pratique (policière). Elle est actuellement souvent trop abstraite dans ses descriptions, ses compétences, ses objectifs, etc.

Les évaluateurs demandent aussi que la formation soit plus orientée sur l'accomplissement et l'exécution pratiques de l'évaluation. Comment doit-on évaluer quelqu'un ? Comment tenir un entretien préparatoire, de fonctionnement ou d'évaluation ?

2.5.4 Remarques exprimées par les membres du personnel

Il y a en termes de pourcentage moins de commentaires exprimés par les membres du personnel. Certains émettent cependant quelques critiques à l'égard des évaluateurs.

Les membres du personnel expriment leur mécontentement concernant le terme "satisfaisant" qui est ressenti comme négatif.

L'évaluation, bonne ou mauvaise, reste sans conséquence et est donc inutile. Le manque de plus-value, de conséquences positives ou négatives, de résultats est en totale contradiction avec la charge de travail importante que l'évaluation entraîne. L'évaluation n'offre aucune récompense (pécuniaire) pour celui qui fait de son mieux. En outre, il semble aussi que tout le monde soit "bon".

Nous constatons une nouvelle fois que des voix s'élèvent pour une approche plus directe, un accompagnement immédiat et le suivi des cas à problème. On devrait consacrer moins de temps aux membres du personnel qui font correctement leur job. L'attention devrait être portée surtout sur les "cas à problème", ce qui permettrait une grande économie de temps, d'administration, etc.

L'efficacité des méthodes de travail doit être rehaussée.

Une demande claire émane du personnel pour avoir plus d'information sur l'évaluation: comment et pourquoi évaluer?

L'évaluation est simplement "un passage obligé".

2.6 CONCLUSIONS

✧ **Demande d'une information suffisante pour le personnel**

Il y a peu de problèmes et/ou remarques concernant les formations données dans le cadre de l'évaluation. En tout cas, on doit s'assurer, à l'avenir, que le personnel soit suffisamment informé au sujet de l'évaluation. Ceci ne doit pas nécessairement être fait au moyen d'une formation spécifique mais peut aussi être assuré par de sessions d'information lors desquelles le but et la raison de l'évaluation ainsi que le déroulement de la procédure sont expliqués.

✧ **Attention pour une offre de formation plus large**

En ce qui concerne la formation des évaluateurs, conseillers en évaluation et responsables finaux, on doit surtout veiller à ce qu'elle ne se limite pas à donner uniquement un éclairage sur le traitement administratif.

✧ **Exige trop de temps et de capacité**

Bien qu'une grande unanimité s'exprime sur le fait que la procédure d'évaluation absorbe trop de capacité et est trop difficile, trop complexe et trop longue, une grande majorité est tout de même d'avis de maintenir le caractère obligatoire des entretiens préparatoires et d'évaluation. Ceci signifie que nous devons chercher ailleurs dans la procédure les possibilités d'épargner de la capacité et du temps.

✧ **Besoin de flexibilité**

On a aussi, semble-t-il, besoin de plus de flexibilité. Flexibilité en ce qui concerne les délais mais aussi en ce qui concerne la périodicité des évaluations. En outre, il ressort des commentaires exprimés qu'on doit avoir la possibilité de réagir plus rapidement aux situations problématiques, ce qui est aussi une forme de flexibilité. Il ne s'agit pas d'imposer une procédure lourde qui doit être suivie strictement mais plutôt, au sein du système d'évaluation, d'intervenir en coachant les membres du personnel qui prestent moins bien.

✧ **Besoin d'évaluateurs corrects**

La désignation de l'évaluateur correct, qui est suffisamment motivé pour exécuter utilement les évaluations, est un point qui mérite une attention particulière.

✧ **Importance de la plus-value de l'évaluation**

Une bonne évaluation doit représenter une plus-value pour l'organisation et pour le personnel. Cette enquête a démontré que ce n'était pas encore le cas au sein de notre organisation policière. Il y a manifestement dans ce domaine encore énormément de travail.

✧ **Importance d'une approche réaliste et pratique**

Le contenu de l'évaluation doit en tout cas être plus en corrélation avec la réalité et être moins abstrait.

✧ **Importance des bonnes mentions**

Un point d'attention particulière est la recherche des bonnes mentions, des termes corrects à utiliser pour attribuer son évaluation au membre du personnel. A cela doivent également être liées des conséquences correctes, et surtout dans le sens positif. Un membre du personnel qui fonctionne bien doit être motivé à aller plus loin. Les éléments faibles doivent être motivés à s'améliorer. L'interprétation des termes utilisés doit être la même pour tout le monde.

✧ **Importance d'une bonne attitude**

Un changement de culture est nécessaire chez nos dirigeants pour évaluer le personnel d'une bonne manière. De plus, on doit consacrer le temps et l'énergie suffisants à la minorité du personnel qui fonctionne moins bien ou d'une mauvaise manière par un coaching et un suivi réguliers.

✧ **Conseil d'appel?**

Malgré le nombre limité d'appels introduits, la procédure d'appel devant le conseil d'appel est remise en question par certaines des personnes interrogées. Cette instance externe prend-elle des décisions mûrement réfléchie?

✧ **Importance de la concrétisation pratique de l'évaluation**

Le système d'évaluation doit (pouvoir) être appliqué de manière conséquente et on doit en venir à une concrétisation plus pratique.

✧ **L'entretien de fonctionnement**

La perception de l'entretien de fonctionnement, essentiellement par les évaluateurs mais aussi par les autres acteurs, est un problème. La vision négative à ce sujet est totalement fautive et a des conséquences néfastes sur le déroulement de l'évaluation.

✧ **Expérience d'une évaluation négative comme punition**

La perception d'une évaluation comme un système sanctionnant dans lequel l'évaluation négative est vécue comme une punition doit disparaître.



PARTIE 3

**CONCLUSIONS GÉNÉRALES
&
RECOMMANDATIONS**

3 CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

3.1 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Un des objectifs de l'évaluation est de faire naître un entretien avec pour objectif un meilleur fonctionnement du membre du personnel et de l'organisation. Cet entretien est un dialogue entre d'un côté le membre du personnel et de l'autre, son chef direct. Le sondage d'opinion a clairement démontré que ce genre de moment de discussion était nécessaire et ressenti positivement par les différentes parties. Une suppression de l'entretien préparatoire et/ou de l'entretien d'évaluation n'est pas à l'ordre du jour. On doit ici alors se poser la question du contenu des entretiens. Il a en effet été constaté que le contenu de l'évaluation (et c'est ce qui doit être discuté lors de tels entretiens) correspond trop peu à la réalité et est trop abstrait. Ce genre d'entretien ne devrait-il pas plutôt traiter du contenu de l'emploi, de la fonction, avec une discussion des objectifs clairement décrits et réalisables plutôt que de l'évaluation de prestations couplées à des profils de compétences très compliqués et complexes qui, pour une partie (la majorité ?) du personnel ne sont pas compris?

L'évaluation devrait susciter un sentiment positif chez le membre du personnel, devrait le motiver, le stimuler et l'inciter à de meilleures prestations. Elle devrait améliorer non seulement l'efficacité du membre du personnel individuellement mais aussi de la police dans son ensemble. Il ressort de l'enquête qu'il y est très peu ou pas question de conséquences ou de résultats positifs. Le système actuel d'évaluation n'est pas ressenti par le personnel comme un instrument incitant à de meilleures prestations. Tenant compte du fait que ce système est décrit ci-dessus comme une perte de temps et un système qui absorbe de la capacité, nous pouvons seulement constater que nous disposons momentanément d'un système d'évaluation qui ne répond pas suffisamment à l'objectif présumé.

La question relative à "une récompense" pour ceux qui font de leur mieux est très importante aussi bien dans le sondage d'opinion que dans les commentaires. Il ne semble vraiment pas indiqué de créer de nouveau, et une fois de plus, une prime supplémentaire. Le danger est en effet grand de créer un (trop) grand groupe de mécontents parce qu'ils seront d'avis qu'ils ont autant droit que les autres à ce genre de prime. Ceci vaut également pour l'introduction d'un système par lequel une très bonne appréciation conduirait à une accélération de la carrière barémique. Le système d'évaluation tout entier serait encore plus remis en question. Le fait qu'il y ait comparativement plus d'évaluation favorables chez les membres du personnel d'un niveau ou cadre supérieur pourrait générer dans ce contexte des réactions négatives supplémentaires de la part du personnel. On doit rechercher des bonnes alternatives. Trouver une forme adaptée de « récompense » exigera une nécessaire inventivité.

Une série d'adaptations devront être apportées au système d'évaluation actuel afin de le rendre plus efficace. Il est clair que le modèle utilisé actuellement exige beaucoup de temps et de capacité dans un environnement où le manque de temps et de capacité est déjà exprimé. La procédure doit être simplifiée et son contenu plus orienté vers la pratique quotidienne. Les objectifs doivent être réalistes et compréhensibles. Le cadre abstrait des concepts doit laisser la place à la réalité du travail policier quotidien.

Il ressort de l'enquête que tous les intéressés sont partisans de l'évaluation lors de laquelle des moments obligatoires de discussions entre le chef hiérarchique (évaluateur) et le membre du personnel sont prévus. Il n'y a dès lors aucune objection à ce qu'une certaine flexibilité dans la période d'évaluation soit trouvée. Tout le monde doit être soumis à

l'évaluation. Là où le temps et la capacité manquent, nous devons les utiliser d'une manière optimale et la plus utile possible. Il semble indiqué, dans ce sens, que nous devions tenir compte, lors de l'évaluation, de la manière de fonctionner du membre du personnel concerné. Il est en effet logique que plus d'attention soit prêtée à un membre du personnel nouveau, jeune et inexpérimenté qu'à un membre du personnel qui a toute notre confiance depuis plusieurs années dans ses fonctions et pour lequel plusieurs évaluations positives ont été rédigées.

Une série de dispositions et de règles statutaires causent des problèmes pour une exécution correcte et facile du processus d'évaluation. Ceci concerne entre autres la mobilité, le détachement, l'interruption de carrière et les absences de longue durée pour diverses raisons. Il n'est vraisemblablement pas toujours clair pour les dirigeants de savoir comment ils peuvent ou doivent clôturer la procédure d'évaluation dans ces cas. Une solution simple, logique et efficace doit être trouvée et reprise dans des directives claires.

3.2 RECOMMANDATIONS

Les signaux émis lors de cette enquête par les membres du personnel ne peuvent être niés. Les résultats, avec les conclusions y relatives sont ainsi transformés en une série de recommandations. Ces dernières peuvent servir de fondement à une réforme du système d'évaluation.

➤ Sessions d'information pour le personnel

Des sessions d'information, lors desquelles est expliqué le système d'évaluation, doivent être organisées au profit des membres du personnel. On doit donner une réponse aux questions évidentes: Pourquoi évaluer? Quel est le but de l'évaluation? Comment se déroule l'évaluation? Qu'est-ce qui peut se faire ou non? Qu'est-ce qui doit être fait? Quels sont les droits du membre du personnel? Quels sont les moyens d'appel?

➤ Une brochure de documentation

Il est indiqué que le personnel dispose d'une brochure avec toutes les informations utiles en la matière.

➤ Une formation pratique des responsables en évaluation

Lors de la formation des évaluateurs, des conseillers en évaluation et des responsables finaux, l'attention doit porter sur l'évaluation en pratique, la manière pratique de la réaliser. Comment évaluez-vous effectivement quelqu'un? Comment devez-vous tenir les entretiens préparatoires, de fonctionnement et d'évaluation?

➤ Une redéfinition et une revalorisation de l'entretien de fonctionnement

Il ressort clairement du sondage d'opinion que les différents acteurs du processus d'évaluation sont extrêmement unanimes quant à la conservation des entretiens préparatoires et d'évaluation. Cette forme de contact entre le membre du personnel et son supérieur hiérarchique/évaluateur doit certainement être maintenue dans un système d'évaluation nouveau ou adapté, voire même renforcée. L'entretien de fonctionnement est aussi très important dans la procédure d'évaluation. Il est donc ici nécessaire que la connotation négative liée à ce concept disparaisse. Cela serait possible en utilisant un autre terme mais également en apportant les adaptations nécessaires au contenu. Ce type d'entretien ne doit pas seulement avoir lieu avec les collaborateurs qui fonctionnent moins bien ou de manière incorrecte mais également avec ceux qui fonctionnent bien. Un entretien de fonctionnement offre la possibilité au membre du personnel d'exprimer ses difficultés, ses souhaits et ses opportunités pour mieux fonctionner.

➤ Mise à disposition des instruments d'évaluation utiles

Il serait utile de développer de manière centralisée les instruments nécessaires et les descriptions de processus et de les mettre à disposition (notamment par le biais de formations) aussi bien des corps de la police locale que des services de la police fédérale. L'évaluation sera ainsi un outil de management effectif et efficient au sein de notre police intégrée.

➤ Usage de termes et de mentions simples

Les mentions doivent être revues. En tout cas, le terme « satisfaisant » doit disparaître. Les termes utilisés doivent être clairs pour tout le monde et ne laisser aucune place à l'interprétation: bon est bon et mauvais est mauvais. En outre, ils doivent être le reflet correct de la manière de fonctionner et de prester du membre du personnel évalué. Il y a lieu ici d'avoir plus de différenciation.

➤ Lien à des conséquences positives

Des conséquences doivent être liées à l'évaluation. Celles-ci doivent être en premier lieu positives. Les membres du personnel qui travaillent bien doivent le savoir et cela doit avoir des conséquences positives pour eux. Il faut à ce sujet rechercher d'autres solutions que

celle de simplement attribuer à nouveau une prime ou une augmentation salariale. Il existe suffisamment d'alternatives sous la forme d'une amélioration des possibilités de carrière comme une priorité à la mobilité, des opportunités supplémentaires ou meilleures d'avancement, une priorité dans le cadre du choix de la fonction, ...

➤ **Possibilité d'une application flexible et d'un soutien**

Lier des conséquences négatives à l'évaluation a peu de sens. L'évaluation ne peut être une alternative à la discipline. Les membres du personnel qui prestent ou fonctionnent moins bien doivent, à l'occasion de leur évaluation, être coachés. Un accompagnement intensif doit précisément éviter un recours à la procédure disciplinaire dans ce genre de cas. Il est ici fondamental de pouvoir intervenir à temps. La flexibilité nécessaire doit dès lors être intégrée au système d'évaluation. Il doit être possible de réagir directement à des manquements de certains membres du personnel. Le temps et l'énergie nécessaires doivent pouvoir être consacrés à l'accompagnement et le coaching de ces membres du personnel, qui en ont le plus besoin. Il doit également être aussi possible au sein d'un système d'évaluation plus flexible de suivre de plus près et de coacher les nouveaux membres du personnel.

➤ **Importance du bon évaluateur**

Le choix des évaluateurs est très important pour évaluer avec succès. À côté du simple fait que les évaluateurs doivent satisfaire aux exigences légales, ils doivent en outre pouvoir apprécier en toute connaissance de cause le membre du personnel concerné. Ils doivent avoir le sens de la communication et être convaincu de l'utilité et de la nécessité de l'évaluation. Les membres du personnel doivent accepter les intéressés comme évaluateur.

➤ **Nécessité d'une approche positive de l'évaluation**

Nous devons tendre vers un changement de culture par lequel l'évaluation ne sera plus perçue comme un moyen de sanctionner mais bien comme un système de coaching positif et correctif du personnel.

➤ **Procédure d'évaluation simple et claire**

La procédure doit être simple et claire. Les préoccupations administratives doivent être minimales. Les évaluations doivent pouvoir être rapidement exécutées sans être une surcharge au niveau de la capacité.

La période d'évaluation doit être suspendue dans les cas d'absence de longue durée d'un membre du personnel. Nous pouvons seulement évaluer celui qui exerce effectivement ses fonctions.

La procédure d'évaluation doit être moins longue, moins laborieuse et moins compliquée. Elle doit être réalisable dans les délais impartis. Le contenu de l'évaluation doit être en corrélation avec la réalité et doit être moins (ne peut pas être) abstrait.

➤ **Focus sur la fonction concrète de l'évalué**

Sur le plan du contenu, l'évaluation doit être orientée vers le bon exercice de la fonction. Il ne faut plus de descriptions abstraites des compétences mais des renvois clairs vers les missions essentielles du membre du personnel concerné. Ce qui attendu de lui doit être clair pour le membre du personnel.

L'évaluation devrait avoir essentiellement trait à l'exercice d'une fonction bien déterminée. Il semble logique, dans ce sens, qu'une nouvelle période d'évaluation débute lorsque le membre du personnel fait mobilité ou lorsqu'il est promu, détaché ou réaffecté. Une certaine répartition des évaluations dans le temps devrait ici voir le jour. Cela devrait également éviter une surcharge administrative soudaine et temporaire, causée par des évaluations simultanées.

➤ **Procédure d'appel : priorité de la manière de fonctionner sur les règles de procédure**

On doit réfléchir sur la procédure d'appel. Les instances d'appel doivent pouvoir apprécier sur base de faits. En tout cas, on doit éviter que des appréciations soient modifiées seulement sur base de fautes de procédure. On ne peut arriver à ce qu'un membre du personnel qui fonctionne sous la moyenne ou de manière vraiment incorrecte reçoive l'étiquette de "membre du personnel exemplaire et qui fonctionne très bien" suite à une mauvaise application des règles de procédure. C'est pourquoi les règles de procédure doivent être claires et simples à appliquer. La procédure doit être cohérente avec les règles générales de bonne administration afin d'éviter au maximum les fautes de procédure.

Les procédures d'appel sont utiles et nécessaires mais doivent poursuivre le même but que l'évaluation en elle-même: l'amélioration et l'optimisation du fonctionnement aussi bien du fonctionnaire de police individuellement que de l'appareil policier dans son ensemble.



ANNEXES

Annexe 1: Résultats sondage d'opinion

- Total
- Aperçu police fédérale
- Aperçu police locale
- Aperçu membres du personnel francophones
- Aperçu membres du personnel néerlandophone
- Aperçu responsables finaux
- Aperçu conseillers en évaluation
- Aperçu évaluateurs
- Aperçu membres du personnel
- Police fédérale: Membres du personnel francophone
 - ❖ Responsables finaux
 - ❖ Conseillers en évaluation
 - ❖ Évaluateurs
 - ❖ Membres du personnel
- Police fédérale: Membres du personnel néerlandophones
 - ❖ Responsables finaux
 - ❖ Conseillers en évaluation
 - ❖ Évaluateurs
 - ❖ Membre du personnel
- Police locale: Membres du personnel francophone
 - ❖ Responsables finaux
 - ❖ Conseillers en évaluation
 - ❖ Évaluateurs
 - ❖ Membres du personnel
- Police locale: Membres du personnel néerlandophones
 - ❖ Responsables finaux
 - ❖ Conseillers en évaluation
 - ❖ Évaluateurs
 - ❖ Membre du personnel

Annexe 2: Formulaire: "Evaluatie 'en régime': stand van zaken"

Annexe 3: Formulaire: "Evaluation 'en régime': état de la question"

Annexe 4: Formulaire: "Opiniepeiling evaluatie"

Annexe 5: Formulaire: "Sondage d'opinion évaluation"



TOTAAL LOKAAL + FEDERAAL

Ontvangen formulieren

780

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	226	458	96	28,97	58,72	12,31
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	185	508	87	23,72	65,13	11,15
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	162	480	138	20,77	61,54	17,69
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	423	291	66	54,23	37,31	8,46
1.5 Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	145	540	95	18,59	69,23	12,18

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	269	335	176	34,49	42,95	22,56
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	332	297	151	42,56	38,08	19,36
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	235	336	209	30,13	43,08	26,79
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	121	349	310	15,51	44,74	39,74
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	103	405	272	13,21	51,92	34,87
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	83	430	267	10,64	55,13	34,23
2.7 De procedure is te zwaar	317	327	136	40,64	41,92	17,44
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	361	295	124	46,28	37,82	15,90
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	250	375	155	32,05	48,08	19,87
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	190	473	117	24,36	60,64	15,00
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	404	255	121	51,79	32,69	15,51
2.12 Niet iedereen moet tweemaaljaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	306	208	266	39,23	26,67	34,10
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	263	155	362	33,72	19,87	46,41
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	440	203	137	56,41	26,03	17,56
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	182	417	181	23,33	53,46	23,21

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	335	294	151	42,95	37,69	19,36
3.2 Is te abstract	331	308	141	42,44	39,49	18,08
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	248	245	287	31,79	31,41	36,79
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	223	384	173	28,59	49,23	22,18
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	307	237	236	39,36	30,38	30,26
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	190	273	317	24,36	35,00	40,64
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	167	420	193	21,41	53,85	24,74
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	238	328	214	30,51	42,05	27,44
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	250	356	174	32,05	45,64	22,31
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	136	428	216	17,44	54,87	27,69
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	119	329	332	15,26	42,18	42,56
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	108	344	328	13,85	44,10	42,05
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	174	334	272	22,31	42,82	34,87
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	340	300	140	43,59	38,46	17,95
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	248	404	128	31,79	51,79	16,41
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	236	338	206	30,26	43,33	26,41
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	224	305	251	28,72	39,10	32,18
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	206	311	263	26,41	39,87	33,72

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	433	284	63	55,51	36,41	8,08
4.2 Te negativistisch	213	342	225	27,31	43,85	28,85
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	509	233	38	65,26	29,87	4,87
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	567	162	51	72,69	20,77	6,54
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	528	212	40	67,69	27,18	5,13
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	460	252	68	58,97	32,31	8,72

FEDERAAL : samenvatting

Ontvangen formulieren

223

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	83	121	19	37,22	54,26	8,52
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	45	147	31	20,18	65,92	13,90
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	44	124	55	19,73	55,61	24,66
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	116	87	20	52,02	39,01	8,97
1.5 Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	32	156	35	14,35	69,96	15,70

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	77	89	57	34,53	39,91	25,56
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	105	67	51	47,09	30,04	22,87
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	58	93	72	26,01	41,70	32,29
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	39	84	100	17,49	37,67	44,84
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	38	111	74	17,04	49,78	33,18
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	21	113	89	9,42	50,67	39,91
2.7 De procedure is te zwaar	105	74	44	47,09	33,18	19,73
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	117	73	33	52,47	32,74	14,80
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	86	91	46	38,57	40,81	20,63
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	54	131	38	24,22	58,74	17,04
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	139	51	33	62,33	22,87	14,80
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	100	45	78	44,84	20,18	34,98
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	84	32	107	37,67	14,35	47,98
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	145	43	35	65,02	19,28	15,70
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	61	110	52	27,35	49,33	23,32

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	93	77	53	41,70	34,53	23,77
3.2 Is te abstract	95	77	51	42,60	34,53	22,87
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	63	65	95	28,25	29,15	42,60
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	66	99	58	29,60	44,39	26,01
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	84	67	72	37,67	30,04	32,29
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	44	64	115	19,73	28,70	51,57
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	45	106	72	20,18	47,53	32,29
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	61	101	61	27,35	45,29	27,35
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	79	103	41	35,43	46,19	18,39
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	37	109	77	16,59	48,88	34,53
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	38	100	85	17,04	44,84	38,12
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	44	84	95	19,73	37,67	42,60
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	59	86	78	26,46	38,57	34,98
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	100	74	49	44,84	33,18	21,97
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	81	99	43	36,32	44,39	19,28
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	80	82	61	35,87	36,77	27,35
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	83	72	68	37,22	32,29	30,49
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	66	77	80	29,60	34,53	35,87

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	132	69	22	59,19	30,94	9,87
4.2 Te negativistisch	55	88	80	24,66	39,46	35,87
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	153	61	9	68,61	27,35	4,04
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	168	38	17	75,34	17,04	7,62
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	164	44	15	73,54	19,73	6,73
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	135	72	16	60,54	32,29	7,17

LOKAAL : samenvatting

Ontvangen formulieren

557

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	143	337	77	25,67	60,50	13,82
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	140	361	56	25,13	64,81	10,05
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	118	356	83	21,18	63,91	14,90
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	307	204	46	55,12	36,62	8,26
1.5 Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	113	384	60	20,29	68,94	10,77

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	192	246	119	34,47	44,17	21,36
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	227	230	100	40,75	41,29	17,95
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	177	243	137	31,78	43,63	24,60
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	82	265	210	14,72	47,58	37,70
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	65	294	198	11,67	52,78	35,55
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	62	317	178	11,13	56,91	31,96
2.7 De procedure is te zwaar	212	253	92	38,06	45,42	16,52
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	244	222	91	43,81	39,86	16,34
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	164	284	109	29,44	50,99	19,57
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	136	342	79	24,42	61,40	14,18
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	265	204	88	47,58	36,62	15,80
2.12 Niet iedereen moet tweemaaljaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	206	163	188	36,98	29,26	33,75
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	179	123	255	32,14	22,08	45,78
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	295	160	102	52,96	28,73	18,31
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	121	307	129	21,72	55,12	23,16

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	242	217	98	43,45	38,96	17,59
3.2 Is te abstract	236	231	90	42,37	41,47	16,16
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	185	180	192	33,21	32,32	34,47
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	157	285	115	28,19	51,17	20,65
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	223	170	164	40,04	30,52	29,44
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	146	209	202	26,21	37,52	36,27
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	122	314	121	21,90	56,37	21,72
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	177	227	153	31,78	40,75	27,47
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	171	253	133	30,70	45,42	23,88
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	99	319	139	17,77	57,27	24,96
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	81	229	247	14,54	41,11	44,34
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	64	260	233	11,49	46,68	41,83
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	115	248	194	20,65	44,52	34,83
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	240	226	91	43,09	40,57	16,34
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	167	305	85	29,98	54,76	15,26
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	156	256	145	28,01	45,96	26,03
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	141	233	183	25,31	41,83	32,85
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	140	234	183	25,13	42,01	32,85

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	301	215	41	54,04	38,60	7,36
4.2 Te negativistisch	158	254	145	28,37	45,60	26,03
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	356	172	29	63,91	30,88	5,21
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	399	124	34	71,63	22,26	6,10
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	364	168	25	65,35	30,16	4,49
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	325	180	52	58,35	32,32	9,34

FRANS : Samenvatting

Ontvangen formulieren

321

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	113	173	35
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	70	211	40
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	75	177	69
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	173	114	34
1.5 Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	65	210	46

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	35,20	53,89	10,90
	21,81	65,73	12,46
	23,36	55,14	21,50
	53,89	35,51	10,59
	20,25	65,42	14,33
	35,83	42,99	21,18
	42,06	38,63	19,31
	31,46	41,74	26,79
	16,51	42,68	40,81
	13,40	51,09	35,51
	11,21	52,96	35,83
	48,91	35,20	15,89
	47,04	39,88	13,08
	36,14	47,35	16,51
	29,91	57,32	12,77
	54,21	30,84	14,95
	33,64	32,71	33,64
	33,02	19,94	47,04
	61,68	23,68	14,64
	24,92	54,83	20,25

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	115	138	68
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	135	124	62
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	101	134	86
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	53	137	131
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	43	164	114
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	36	170	115
2.7 De procedure is te zwaar	157	113	51
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	151	128	42
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	116	152	53
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	96	184	41
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	174	99	48
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	108	105	108
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	106	64	151
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	198	76	47
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	80	176	65

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	142	119	60
3.2 Is te abstract	145	116	60
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	105	94	122
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	128	138	55
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	94	102	125
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	53	105	163
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	70	168	83
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	95	140	86
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	120	138	63
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	67	154	100
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	62	131	128
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	65	148	108
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	84	140	97
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	81	142	98
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	98	165	58
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	114	139	68
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	107	118	96
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	90	135	96

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	209	83	29
4.2 Te negativistisch	78	143	100
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	205	100	16
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	212	72	37
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	221	75	25
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	181	99	41

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	44,24	37,07	18,69
	45,17	36,14	18,69
	32,71	29,28	38,01
	39,88	42,99	17,13
	29,28	31,78	38,94
	16,51	32,71	50,78
	21,81	52,34	25,86
	29,60	43,61	26,79
	37,38	42,99	19,63
	20,87	47,98	31,15
	19,31	40,81	39,88
	20,25	46,11	33,64
	26,17	43,61	30,22
	25,23	44,24	30,53
	30,53	51,40	18,07
	35,51	43,30	21,18
	33,33	36,76	29,91
	28,04	42,06	29,91
	65,11	25,86	9,03
	24,30	44,55	31,15
	63,86	31,15	4,98
	66,04	22,43	11,53
	68,85	23,36	7,79
	56,39	30,84	12,77

Ned : samenvatting

Ontvangen formulieren

459

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	113	285	61	24,62	62,09	13,29
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	115	297	47	25,05	64,71	10,24
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	87	303	69	18,95	66,01	15,03
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	250	177	32	54,47	38,56	6,97
1.5 Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	80	330	49	17,43	71,90	10,68

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	154	197	108	33,55	42,92	23,53
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	197	173	89	42,92	37,69	19,39
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	134	202	123	29,19	44,01	26,80
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	68	212	179	14,81	46,19	39,00
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	60	241	158	13,07	52,51	34,42
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	47	260	152	10,24	56,64	33,12
2.7 De procedure is te zwaar	160	214	85	34,86	46,62	18,52
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	210	167	82	45,75	36,38	17,86
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	134	223	102	29,19	48,58	22,22
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	94	289	76	20,48	62,96	16,56
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	230	156	73	50,11	33,99	15,90
2.12 Niet iedereen moet tweemaaljaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	198	103	158	43,14	22,44	34,42
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	157	91	211	34,20	19,83	45,97
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	242	127	90	52,72	27,67	19,61
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	102	241	116	22,22	52,51	25,27

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	193	175	91	42,05	38,13	19,83
3.2 Is te abstract	186	192	81	40,52	41,83	17,65
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	143	151	165	31,15	32,90	35,95
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	95	246	118	20,70	53,59	25,71
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	213	135	111	46,41	29,41	24,18
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	137	168	154	29,85	36,60	33,55
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	97	252	110	21,13	54,90	23,97
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	143	188	128	31,15	40,96	27,89
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	130	218	111	28,32	47,49	24,18
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	69	274	116	15,03	59,69	25,27
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	57	198	204	12,42	43,14	44,44
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	43	196	220	9,37	42,70	47,93
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	90	194	175	19,61	42,27	38,13
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	259	158	42	56,43	34,42	9,15
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	150	239	70	32,68	52,07	15,25
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	122	199	138	26,58	43,36	30,07
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	117	187	155	25,49	40,74	33,77
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	116	176	167	25,27	38,34	36,38

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	224	201	34	48,80	43,79	7,41
4.2 Te negativistisch	135	199	125	29,41	43,36	27,23
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	304	133	22	66,23	28,98	4,79
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	355	90	14	77,34	19,61	3,05
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	307	137	15	66,88	29,85	3,27
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	279	153	27	60,78	33,33	5,88

Eindverantwoordelijke - samenvatting

Ontvangen formulieren

144

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	68	52	24	47,22	36,11	16,67
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	58	62	24	40,28	43,06	16,67
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	49	53	42	34,03	36,81	29,17
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	93	30	21	64,58	20,83	14,58
1.5	Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	34	71	39	23,61	49,31	27,08
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	76	41	27	52,78	28,47	18,75
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	86	34	24	59,72	23,61	16,67
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	36	56	52	25,00	38,89	36,11
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	26	37	81	18,06	25,69	56,25
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	35	52	57	24,31	36,11	39,58
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	8	47	89	5,56	32,64	61,81
2.7	De procedure is te zwaar	94	29	21	65,28	20,14	14,58
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	104	21	19	72,22	14,58	13,19
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	88	35	21	61,11	24,31	14,58
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	35	77	32	24,31	53,47	22,22
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	107	23	14	74,31	15,97	9,72
2.12	Niet iedereen moet tweemaal aan een evaluatie onderworpen worden	76	18	50	52,78	12,50	34,72
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	50	12	82	34,72	8,33	56,94
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	94	21	29	65,28	14,58	20,14
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	67	52	25	46,53	36,11	17,36

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	63	45	36	43,75	31,25	25,00
3.2	Is te abstract	73	32	39	50,69	22,22	27,08
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	22	41	81	15,28	28,47	56,25
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	55	49	40	38,19	34,03	27,78
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	52	39	53	36,11	27,08	36,81
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	25	44	75	17,36	30,56	52,08
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	38	64	42	26,39	44,44	29,17
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	43	55	46	29,86	38,19	31,94
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	53	61	30	36,81	42,36	20,83
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	17	69	58	11,81	47,92	40,28
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	28	68	48	19,44	47,22	33,33
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	23	61	60	15,97	42,36	41,67
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	37	73	34	25,69	50,69	23,61
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	43	43	58	29,86	29,86	40,28
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	73	41	30	50,69	28,47	20,83
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	79	40	25	54,86	27,78	17,36
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	72	44	28	50,00	30,56	19,44
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	55	51	38	38,19	35,42	26,39

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	103	20	21	71,53	13,89	14,58
4.2	Te negativistisch	28	52	64	19,44	36,11	44,44
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	95	41	8	65,97	28,47	5,56
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	111	17	16	77,08	11,81	11,11
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	113	21	10	78,47	14,58	6,94
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	83	46	15	57,64	31,94	10,42

Evaluatie-adviseur - samenvatting

Ontvangen formulieren

47

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	22	15	10	46,81	31,91	21,28
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	16	15	16	34,04	31,91	34,04
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	11	14	22	23,40	29,79	46,81
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	35	5	7	74,47	10,64	14,89
1.5	Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	13	15	19	27,66	31,91	40,43
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	20	9	18	42,55	19,15	38,30
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	24	11	12	51,06	23,40	25,53
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	12	15	20	25,53	31,91	42,55
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	5	13	29	10,64	27,66	61,70
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	10	15	22	21,28	31,91	46,81
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	1	15	31	2,13	31,91	65,96
2.7	De procedure is te zwaar	27	11	9	57,45	23,40	19,15
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	32	8	7	68,09	17,02	14,89
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	24	13	10	51,06	27,66	21,28
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	13	23	11	27,66	48,94	23,40
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	30	6	11	63,83	12,77	23,40
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	13	8	26	27,66	17,02	55,32
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	11	4	32	23,40	8,51	68,09
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	33	10	4	70,21	21,28	8,51
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	17	14	16	36,17	29,79	34,04

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	23	10	14	48,94	21,28	29,79
3.2	Is te abstract	30	5	12	63,83	10,64	25,53
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	9	10	28	19,15	21,28	59,57
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	13	15	19	27,66	31,91	40,43
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	26	11	10	55,32	23,40	21,28
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	10	13	24	21,28	27,66	51,06
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	16	20	11	34,04	42,55	23,40
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	20	10	17	42,55	21,28	36,17
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	18	22	7	38,30	46,81	14,89
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	6	24	17	12,77	51,06	36,17
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	11	18	18	23,40	38,30	38,30
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	7	20	20	14,89	42,55	42,55
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	15	23	9	31,91	48,94	19,15
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	19	18	10	40,43	38,30	21,28
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	16	21	10	34,04	44,68	21,28
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	25	14	8	53,19	29,79	17,02
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	17	21	9	36,17	44,68	19,15
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	15	20	12	31,91	42,55	25,53

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	33	10	4	70,21	21,28	8,51
4.2	Te negativistisch	17	15	15	36,17	31,91	31,91
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	33	11	3	70,21	23,40	6,38
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	37	6	4	78,72	12,77	8,51
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	40	6	1	85,11	12,77	2,13
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	28	14	5	59,57	29,79	10,64

Evaluatoren - samenvatting

Ontvangen formulieren

180

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	84	70	26
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	57	100	23
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	57	76	47
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	124	40	16
1.5 Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	49	106	25

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	46,67	38,89	14,44
	31,67	55,56	12,78
	31,67	42,22	26,11
	68,89	22,22	8,89
	27,22	58,89	13,89
	43,89	32,78	23,33
	53,89	27,22	18,89
	33,33	36,11	30,56
	11,67	44,44	43,89
	13,33	51,11	35,56
	5,56	55,00	39,44
	47,22	32,78	20,00
	62,78	20,56	16,67
	37,22	36,67	26,11
	22,22	60,56	17,22
	58,89	27,78	13,33
	46,11	21,67	32,22
	37,22	16,11	46,67
	52,78	25,56	21,67
	14,44	53,89	31,67

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	79	59	42
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	97	49	34
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	60	65	55
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	21	80	79
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	24	92	64
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	10	99	71
2.7 De procedure is te zwaar	85	59	36
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	113	37	30
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	67	66	47
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	40	109	31
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	106	50	24
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	83	39	58
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	67	29	84
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	95	46	39
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	26	97	57

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	76	67	37
3.2 Is te abstract	80	71	29
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	58	47	75
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	43	90	47
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	92	43	45
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	54	57	69
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	37	86	57
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	52	66	62
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	53	77	50
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	40	91	49
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	22	72	86
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	19	74	87
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	42	68	70
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	80	69	31
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	47	97	36
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	59	71	50
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	56	59	65
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	42	73	65

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	42,22	37,22	20,56
	44,44	39,44	16,11
	32,22	26,11	41,67
	23,89	50,00	26,11
	51,11	23,89	25,00
	30,00	31,67	38,33
	20,56	47,78	31,67
	28,89	36,67	34,44
	29,44	42,78	27,78
	22,22	50,56	27,22
	12,22	40,00	47,78
	10,56	41,11	48,33
	23,33	37,78	38,89
	44,44	38,33	17,22
	26,11	53,89	20,00
	32,78	39,44	27,78
	31,11	32,78	36,11
	23,33	40,56	36,11
	61,11	30,56	8,33
	30,00	39,44	30,56
	69,44	25,56	5,00
	78,89	15,00	6,11
	78,89	15,56	5,56
	73,33	21,67	5,00

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	110	55	15
4.2 Te negativistisch	54	71	55
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	125	46	9
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	142	27	11
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	142	28	10
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	132	39	9

Personeelsleden - samenvatting

Ontvangen formulieren

409

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	52	321	36	12,71	78,48	8,80
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	54	331	24	13,20	80,93	5,87
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	45	337	27	11,00	82,40	6,60
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	171	216	22	41,81	52,81	5,38
1.5	Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	49	348	12	11,98	85,09	2,93
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	94	226	89	22,98	55,26	21,76
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	125	203	81	30,56	49,63	19,80
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	127	200	82	31,05	48,90	20,05
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	69	219	121	16,87	53,55	29,58
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	34	246	129	8,31	60,15	31,54
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	64	269	76	15,65	65,77	18,58
2.7	De procedure is te zwaar	111	228	70	27,14	55,75	17,11
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	112	229	68	27,38	55,99	16,63
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	71	261	77	17,36	63,81	18,83
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	102	264	43	24,94	64,55	10,51
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	161	176	72	39,36	43,03	17,60
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	134	143	132	32,76	34,96	32,27
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	135	110	164	33,01	26,89	40,10
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	218	126	65	53,30	30,81	15,89
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	72	254	83	17,60	62,10	20,29

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie							
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	173	172	64	42,30	42,05	15,65
3.2	Is te abstract	148	200	61	36,19	48,90	14,91
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	159	147	103	38,88	35,94	25,18
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	112	230	67	27,38	56,23	16,38
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	137	144	128	33,50	35,21	31,30
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	101	159	149	24,69	38,88	36,43
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	76	250	83	18,58	61,12	20,29
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	123	197	89	30,07	48,17	21,76
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	126	196	87	30,81	47,92	21,27
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	73	244	92	17,85	59,66	22,49
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	58	171	180	14,18	41,81	44,01
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	59	189	161	14,43	46,21	39,36
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	80	170	159	19,56	41,56	38,88
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	198	170	41	48,41	41,56	10,02
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	112	245	52	27,38	59,90	12,71
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	73	213	123	17,85	52,08	30,07
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	79	181	149	19,32	44,25	36,43
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	94	167	148	22,98	40,83	36,19
4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie							
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	187	199	23	45,72	48,66	5,62
4.2	Te negativistisch	114	204	91	27,87	49,88	22,25
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	256	135	18	62,59	33,01	4,40
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	277	112	20	67,73	27,38	4,89
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	233	157	19	56,97	38,39	4,65
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	217	153	39	53,06	37,41	9,54

Fed - F : samenvatting

Ontvangen formulieren

101

		Akkoord			% Akkoord		
		Neutraal			% Neutraal		
		Niet akkoord			% Niet akkoord		
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	49	45	7	48,51	44,55	6,93
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	13	70	18	12,87	69,31	17,82
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	24	45	32	23,76	44,55	31,68
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	50	37	14	49,50	36,63	13,86
1.5	Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	12	66	23	11,88	65,35	22,77
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	35	38	28	34,65	37,62	27,72
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	44	31	26	43,56	30,69	25,74
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	23	42	36	22,77	41,58	35,64
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	17	35	49	16,83	34,65	48,51
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	15	44	42	14,85	43,56	41,58
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	8	48	45	7,92	47,52	44,55
2.7	De procedure is te zwaar	55	27	19	54,46	26,73	18,81
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	53	32	16	52,48	31,68	15,84
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	43	39	19	42,57	38,61	18,81
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	24	59	18	23,76	58,42	17,82
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	66	19	16	65,35	18,81	15,84
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	40	25	36	39,60	24,75	35,64
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	39	12	50	38,61	11,88	49,50
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	72	18	11	71,29	17,82	10,89
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	26	49	26	25,74	48,51	25,74
3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie							
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	42	31	28	41,58	30,69	27,72
3.2	Is te abstract	42	30	29	41,58	29,70	28,71
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	24	22	55	23,76	21,78	54,46
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	42	35	24	41,58	34,65	23,76
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	27	30	44	26,73	29,70	43,56
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	14	20	67	13,86	19,80	66,34
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	20	45	36	19,80	44,55	35,64
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	32	47	22	31,68	46,53	21,78
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	48	41	12	47,52	40,59	11,88
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	18	43	40	17,82	42,57	39,60
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	23	49	29	22,77	48,51	28,71
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	28	41	32	27,72	40,59	31,68
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	35	42	24	34,65	41,58	23,76
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	19	42	40	18,81	41,58	39,60
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	31	43	27	30,69	42,57	26,73
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	48	36	17	47,52	35,64	16,83
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	47	29	25	46,53	28,71	24,75
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	40	35	26	39,60	34,65	25,74
4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie							
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	70	18	13	69,31	17,82	12,87
4.2	Te negativistisch	22	36	43	21,78	35,64	42,57
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	61	33	7	60,40	32,67	6,93
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	66	19	16	65,35	18,81	15,84
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	72	16	13	71,29	15,84	12,87
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	56	36	9	55,45	35,64	8,91

Fed - F : EINDVERANTWOORDELIJKEN

Ontvangen formulieren

26

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
I. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	17	7	2	65,38	26,92	7,69
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	3	16	7	11,54	61,54	26,92
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	8	5	13	30,77	19,23	50,00
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	18	5	3	69,23	19,23	11,54
1.5	Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	5	14	7	19,23	53,85	26,92
J. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	12	6	8	46,15	23,08	30,77
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	12	5	9	46,15	19,23	34,62
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	5	10	11	19,23	38,46	42,31
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	2	5	19	7,69	19,23	73,08
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	5	7	14	19,23	26,92	53,85
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	2	8	16	7,69	30,77	61,54
2.7	De procedure is te zwaar	18	4	4	69,23	15,38	15,38
2.8	De procedure slorpt te veel capaciteit op	20	3	3	76,92	11,54	11,54
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	17	7	2	65,38	26,92	7,69
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	4	14	8	15,38	53,85	30,77
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	20	4	2	76,92	15,38	7,69
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	12	3	11	46,15	11,54	42,31
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	7	2	17	26,92	7,69	65,38
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	18	4	4	69,23	15,38	15,38
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	13	7	6	50,00	26,92	23,08

K. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie							
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	7	11	8	26,92	42,31	30,77
3.2	Is te abstract	9	5	12	34,62	19,23	46,15
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	1	5	20	3,85	19,23	76,92
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	17	6	3	65,38	23,08	11,54
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	6	7	13	23,08	26,92	50,00
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	1	7	18	3,85	26,92	69,23
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	8	10	8	30,77	38,46	30,77
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	8	11	7	30,77	42,31	26,92
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	16	7	3	61,54	26,92	11,54
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	2	8	16	7,69	30,77	61,54
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	9	14	3	34,62	53,85	11,54
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	9	10	7	34,62	38,46	26,92
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	10	13	3	38,46	50,00	11,54
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	3	7	16	11,54	26,92	61,54
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	12	5	9	46,15	19,23	34,62
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	19	6	1	73,08	23,08	3,85
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	20	4	2	76,92	15,38	7,69
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	15	9	2	57,69	34,62	7,69
L. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie							
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	17	1	8	65,38	3,85	30,77
4.2	Te negativistisch	4	7	15	15,38	26,92	57,69
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	12	9	5	46,15	34,62	19,23
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	16	4	6	61,54	15,38	23,08
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	16	4	6	61,54	15,38	23,08
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	15	9	2	57,69	34,62	7,69

Fed - F : Evaluatie-adviseurs

Ontvangen formulieren

6

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	4	2	0
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	0	2	4
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	1	0	5
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	2	0	4
1.5 Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	0	2	4

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	3	2	1
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	3	1	2
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	1	2	3
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	0	1	5
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	0	3	3
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	0	2	4
2.7 De procedure is te zwaar	4	1	1
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	5	1	0
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	5	0	1
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	1	2	3
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	5	0	1
2.12 Niet iedereen moet tweemaal aan een evaluatie onderworpen worden	1	0	5
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	1	1	4
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	6	0	0
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	2	2	2

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	66,67	33,33	0,00
	0,00	33,33	66,67
	16,67	0,00	83,33
	33,33	0,00	66,67
	0,00	33,33	66,67
	50,00	33,33	16,67
	50,00	16,67	33,33
	16,67	33,33	50,00
	0,00	16,67	83,33
	0,00	50,00	50,00
	0,00	33,33	66,67
	66,67	16,67	16,67
	83,33	16,67	0,00
	83,33	0,00	16,67
	16,67	33,33	50,00
	83,33	0,00	16,67
	16,67	0,00	83,33
	16,67	16,67	66,67
	100,00	0,00	0,00
	33,33	33,33	33,33

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	5	0	1
3.2 Is te abstract	4	1	1
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	0	1	5
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	3	1	2
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	2	3	1
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	0	1	5
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	3	1	2
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	4	2	0
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	3	3	0
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	0	3	3
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	1	3	2
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	3	0	3
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	4	1	1
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	1	1	4
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	1	2	3
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	5	0	1
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	2	4	0
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	2	4	0

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	83,33	0,00	16,67
	66,67	16,67	16,67
	0,00	16,67	83,33
	50,00	16,67	33,33
	33,33	50,00	16,67
	0,00	16,67	83,33
	50,00	16,67	33,33
	66,67	33,33	0,00
	50,00	50,00	0,00
	0,00	50,00	50,00
	16,67	50,00	33,33
	50,00	0,00	50,00
	66,67	16,67	16,67
	16,67	16,67	66,67
	16,67	33,33	50,00
	83,33	0,00	16,67
	33,33	66,67	0,00
	33,33	66,67	0,00
	83,33	16,67	0,00
	66,67	16,67	16,67
	66,67	33,33	0,00
	83,33	16,67	0,00
	100,00	0,00	0,00
	66,67	0,00	33,33

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	5	1	0
4.2 Te negativistisch	4	1	1
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	4	2	0
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	5	1	0
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	6	0	0
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	4	0	2

Fed - F : EVALUATOREN

Ontvangen formulieren

22

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	15	6	1
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	8	12	2
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	7	7	8
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	12	7	3
1.5 Er zijn te weinig opleidings sessies voor nieuwe evaluatoren	3	10	9

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	68,18	27,27	4,55
	36,36	54,55	9,09
	31,82	31,82	36,36
	54,55	31,82	13,64
	13,64	45,45	40,91

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	10	8	4
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	14	4	4
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	2	10	10
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	2	8	12
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	3	12	7
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	1	13	8
2.7 De procedure is te zwaar	15	5	2
2.8 De procedure slorpt te veel capaciteit op	17	2	3
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	12	4	6
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	5	15	2
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	19	0	3
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	10	4	8
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	9	2	11
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	16	5	1
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	4	12	6

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	45,45	36,36	18,18
	63,64	18,18	18,18
	9,09	45,45	45,45
	9,09	36,36	54,55
	13,64	54,55	31,82
	4,55	59,09	36,36
	68,18	22,73	9,09
	77,27	9,09	13,64
	54,55	18,18	27,27
	22,73	68,18	9,09
	86,36	0,00	13,64
	45,45	18,18	36,36
	40,91	9,09	50,00
	72,73	22,73	4,55
	18,18	54,55	27,27

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	9	8	5
3.2 Is te abstract	10	8	4
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	5	5	12
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	9	7	6
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	6	4	12
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	3	3	16
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	2	6	14
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	7	7	8
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	10	10	2
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	2	10	10
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	3	11	8
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	5	6	11
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	7	10	5
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	4	8	10
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvoudigheid	6	11	5
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	11	7	4
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	13	4	5
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	8	5	9

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	40,91	36,36	22,73
	45,45	36,36	18,18
	22,73	22,73	54,55
	40,91	31,82	27,27
	27,27	18,18	54,55
	13,64	13,64	72,73
	9,09	27,27	63,64
	31,82	31,82	36,36
	45,45	45,45	9,09
	9,09	45,45	45,45
	13,64	50,00	36,36
	22,73	27,27	50,00
	31,82	45,45	22,73
	18,18	36,36	45,45
	27,27	50,00	22,73
	50,00	31,82	18,18
	59,09	18,18	22,73
	36,36	22,73	40,91

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	17	3	2
4.2 Te negativistisch	3	8	11
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	17	5	0
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	15	3	4
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	19	2	1
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	12	8	2

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	77,27	13,64	9,09
	13,64	36,36	50,00
	77,27	22,73	0,00
	68,18	13,64	18,18
	86,36	9,09	4,55
	54,55	36,36	9,09

Fed - F : PERSONEELSLEDEN

Ontvangen formulieren

47

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	13	30	4	27,66	63,83	8,51
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	2	40	5	4,26	85,11	10,64
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	8	33	6	17,02	70,21	12,77
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	18	25	4	38,30	53,19	8,51
1.5 Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	4	40	3	8,51	85,11	6,38

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	10	22	15	21,28	46,81	31,91
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	15	21	11	31,91	44,68	23,40
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	15	20	12	31,91	42,55	25,53
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	13	21	13	27,66	44,68	27,66
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	7	22	18	14,89	46,81	38,30
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	5	25	17	10,64	53,19	36,17
2.7 De procedure is te zwaar	18	17	12	38,30	36,17	25,53
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	11	26	10	23,40	55,32	21,28
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	9	28	10	19,15	59,57	21,28
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	14	28	5	29,79	59,57	10,64
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	22	15	10	46,81	31,91	21,28
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	17	18	12	36,17	38,30	25,53
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	22	7	18	46,81	14,89	38,30
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	32	9	6	68,09	19,15	12,77
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	7	28	12	14,89	59,57	25,53

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	21	12	14	44,68	25,53	29,79
3.2 Is te abstract	19	16	12	40,43	34,04	25,53
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	18	11	18	38,30	23,40	38,30
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	13	21	13	27,66	44,68	27,66
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	13	16	18	27,66	34,04	38,30
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	10	9	28	21,28	19,15	59,57
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	7	28	12	14,89	59,57	25,53
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	13	27	7	27,66	57,45	14,89
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	19	21	7	40,43	44,68	14,89
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	14	22	11	29,79	46,81	23,40
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	10	21	16	21,28	44,68	34,04
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	11	25	11	23,40	53,19	23,40
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	14	18	15	29,79	38,30	31,91
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	11	26	10	23,40	55,32	21,28
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	12	25	10	25,53	53,19	21,28
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	13	23	11	27,66	48,94	23,40
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	12	17	18	25,53	36,17	38,30
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	15	17	15	31,91	36,17	31,91

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	31	13	3	65,96	27,66	6,38
4.2 Te negativistisch	11	20	16	23,40	42,55	34,04
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	28	17	2	59,57	36,17	4,26
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	30	11	6	63,83	23,40	12,77
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	31	10	6	65,96	21,28	12,77
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	25	19	3	53,19	40,43	6,38

Federaal - N : samenvatting

Ontvangen formulieren

122

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	34	76	12	27,87	62,30	9,84
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	32	77	13	26,23	63,11	10,66
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	20	79	23	16,39	64,75	18,85
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	66	50	6	54,10	40,98	4,92
1.5	Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	20	90	12	16,39	73,77	9,84
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	42	51	29	34,43	41,80	23,77
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	61	36	25	50,00	29,51	20,49
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	35	51	36	28,69	41,80	29,51
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	22	49	51	18,03	40,16	41,80
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	23	67	32	18,85	54,92	26,23
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	13	65	44	10,66	53,28	36,07
2.7	De procedure is te zwaar	50	47	25	40,98	38,52	20,49
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	64	41	17	52,46	33,61	13,93
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	43	52	27	35,25	42,62	22,13
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	30	72	20	24,59	59,02	16,39
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	73	32	17	59,84	26,23	13,93
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	60	20	42	49,18	16,39	34,43
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	45	20	57	36,89	16,39	46,72
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	73	25	24	59,84	20,49	19,67
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	35	61	26	28,69	50,00	21,31

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	51	46	25	41,80	37,70	20,49
3.2	Is te abstract	53	47	22	43,44	38,52	18,03
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	39	43	40	31,97	35,25	32,79
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	24	64	34	19,67	52,46	27,87
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	57	37	28	46,72	30,33	22,95
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	30	44	48	24,59	36,07	39,34
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitvoerende functie	25	61	36	20,49	50,00	29,51
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	29	54	39	23,77	44,26	31,97
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	31	62	29	25,41	50,82	23,77
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	19	66	37	15,57	54,10	30,33
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	15	51	56	12,30	41,80	45,90
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	16	43	63	13,11	35,25	51,64
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	24	44	54	19,67	36,07	44,26
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	81	32	9	66,39	26,23	7,38
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	50	56	16	40,98	45,90	13,11
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	32	46	44	26,23	37,70	36,07
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	36	43	43	29,51	35,25	35,25
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	26	42	54	21,31	34,43	44,26

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	62	51	9	50,82	41,80	7,38
4.2	Te negativistisch	33	52	37	27,05	42,62	30,33
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	92	28	2	75,41	22,95	1,64
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	102	19	1	83,61	15,57	0,82
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	92	28	2	75,41	22,95	1,64
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	79	36	7	64,75	29,51	5,74

Federaal - N : EINDVERANTWOORDELIJKEN

Ontvangen formulieren

25

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	13	10	2	52,00	40,00	8,00
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	9	13	3	36,00	52,00	12,00
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	7	11	7	28,00	44,00	28,00
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	14	9	2	56,00	36,00	8,00
1.5 Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	7	11	7	28,00	44,00	28,00

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	12	7	6	48,00	28,00	24,00
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	15	6	4	60,00	24,00	16,00
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	6	7	12	24,00	28,00	48,00
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	6	10	9	24,00	40,00	36,00
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	7	10	8	28,00	40,00	32,00
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	2	9	14	8,00	36,00	56,00
2.7 De procedure is te zwaar	16	4	5	64,00	16,00	20,00
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	17	6	2	68,00	24,00	8,00
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	14	4	7	56,00	16,00	28,00
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	3	15	7	12,00	60,00	28,00
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	17	5	3	68,00	20,00	12,00
2.12 Niet iedereen moet tweemaal aan een evaluatie onderworpen worden	16	2	7	64,00	8,00	28,00
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	12	3	10	48,00	12,00	40,00
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	14	4	7	56,00	16,00	28,00
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	14	6	5	56,00	24,00	20,00

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	9	7	9	36,00	28,00	36,00
3.2 Is te abstract	13	4	8	52,00	16,00	32,00
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	3	11	11	12,00	44,00	44,00
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	1	15	9	4,00	60,00	36,00
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	12	7	6	48,00	28,00	24,00
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	3	10	12	12,00	40,00	48,00
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	7	13	5	28,00	52,00	20,00
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	8	11	6	32,00	44,00	24,00
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	9	11	5	36,00	44,00	20,00
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	4	11	10	16,00	44,00	40,00
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	2	15	8	8,00	60,00	32,00
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	3	11	11	12,00	44,00	44,00
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	5	11	9	20,00	44,00	36,00
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	12	10	3	48,00	40,00	12,00
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	14	8	3	56,00	32,00	12,00
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	13	4	8	52,00	16,00	32,00
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	10	8	7	40,00	32,00	28,00
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	7	8	10	28,00	32,00	40,00

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	14	8	3	56,00	32,00	12,00
4.2 Te negativistisch	6	8	11	24,00	32,00	44,00
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	15	9	1	60,00	36,00	4,00
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	24	1	0	96,00	4,00	0,00
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	20	3	2	80,00	12,00	8,00
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	16	8	1	64,00	32,00	4,00

Federaal - N : EVALUATIE-ADVISEUR

Ontvangen formulieren

4

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	2	2	0	50,00	50,00	0,00
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	0	1	3	0,00	25,00	75,00
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	0	0	4	0,00	0,00	100,00
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	4	0	0	100,00	0,00	0,00
1.5	Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	0	2	2	0,00	50,00	50,00
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	2	1	1	50,00	25,00	25,00
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	3	0	1	75,00	0,00	25,00
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	0	2	2	0,00	50,00	50,00
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	1	0	3	25,00	0,00	75,00
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	2	1	1	50,00	25,00	25,00
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	0	1	3	0,00	25,00	75,00
2.7	De procedure is te zwaar	2	1	1	50,00	25,00	25,00
2.8	De procedure slorpt te veel capaciteit op	2	1	1	50,00	25,00	25,00
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	2	1	1	50,00	25,00	25,00
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	2	1	1	50,00	25,00	25,00
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	3	0	1	75,00	0,00	25,00
2.12	Niet iedereen moet tweemaaljaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	1	0	3	25,00	0,00	75,00
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	1	0	3	25,00	0,00	75,00
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	3	0	1	75,00	0,00	25,00
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	1	1	2	25,00	25,00	50,00

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	1	1	2	25,00	25,00	50,00
3.2	Is te abstract	2	2	0	50,00	50,00	0,00
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	1	1	2	25,00	25,00	50,00
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	1	1	2	25,00	25,00	50,00
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	3	0	1	75,00	0,00	25,00
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	1	1	2	25,00	25,00	50,00
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	2	2	0	50,00	50,00	0,00
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	0	1	3	0,00	25,00	75,00
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	1	2	1	25,00	50,00	25,00
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	0	1	3	0,00	25,00	75,00
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	1	1	2	25,00	25,00	50,00
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	1	1	2	25,00	25,00	50,00
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	0	3	1	0,00	75,00	25,00
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	3	0	1	75,00	0,00	25,00
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	2	2	0	50,00	50,00	0,00
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	2	1	1	50,00	25,00	25,00
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	1	1	2	25,00	25,00	50,00
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	2	0	2	50,00	0,00	50,00

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	2	0	2	50,00	0,00	50,00
4.2	Te negativistisch	0	1	3	0,00	25,00	75,00
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	3	1	0	75,00	25,00	0,00
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	4	0	0	100,00	0,00	0,00
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	4	0	0	100,00	0,00	0,00
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	3	1	0	75,00	25,00	0,00

Federaal - N : EVALUATOREN

Ontvangen formulieren

25

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	13	8	4
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	8	13	4
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	6	12	7
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	18	6	1
1.5 Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	8	15	2

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	52,00	32,00	16,00
	32,00	52,00	16,00
	24,00	48,00	28,00
	72,00	24,00	4,00
	32,00	60,00	8,00
	28,00	32,00	40,00
	48,00	24,00	28,00
	20,00	36,00	44,00
	12,00	24,00	64,00
	12,00	64,00	24,00
	0,00	64,00	36,00
	36,00	32,00	32,00
	72,00	12,00	16,00
	36,00	40,00	24,00
	20,00	60,00	20,00
	64,00	24,00	12,00
	44,00	20,00	36,00
	20,00	20,00	60,00
	68,00	16,00	16,00
	12,00	64,00	24,00

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	7	8	10
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	12	6	7
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	5	9	11
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	3	6	16
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	3	16	6
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	0	16	9
2.7 De procedure is te zwaar	9	8	8
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	18	3	4
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	9	10	6
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	5	15	5
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	16	6	3
2.12 Niet iedereen moet tweemaaljaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	11	5	9
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden 'bij wie het echt nodig is	5	5	15
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	17	4	4
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	3	16	6

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	8	11	6
3.2 Is te abstract	8	11	6
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	5	9	11
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	4	11	10
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	11	7	7
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	5	9	11
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	9	8	8
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	4	13	8
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	5	13	7
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	5	12	8
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	2	12	11
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	2	10	13
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	7	8	10
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	16	7	2
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvoudigheid	10	8	7
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	6	10	9
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	10	6	9
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	6	9	10

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	32,00	44,00	24,00
	32,00	44,00	24,00
	20,00	36,00	44,00
	16,00	44,00	40,00
	44,00	28,00	28,00
	20,00	36,00	44,00
	36,00	32,00	32,00
	16,00	52,00	32,00
	20,00	52,00	28,00
	20,00	48,00	32,00
	8,00	48,00	44,00
	8,00	40,00	52,00
	28,00	32,00	40,00
	64,00	28,00	8,00
	40,00	32,00	28,00
	24,00	40,00	36,00
	40,00	24,00	36,00
	24,00	36,00	40,00
	64,00	24,00	12,00
	20,00	40,00	40,00
	80,00	16,00	4,00
	84,00	16,00	0,00
	96,00	4,00	0,00
	80,00	16,00	4,00

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	16	6	3
4.2 Te negativistisch	5	10	10
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	20	4	1
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	21	4	0
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	24	1	0
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	20	4	1

Federaal - N : PERSONEELSLEDEN

Ontvangen formulieren

68

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	6	56	6	8,82	82,35	8,82
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	15	50	3	22,06	73,53	4,41
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	7	56	5	10,29	82,35	7,35
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	30	35	3	44,12	51,47	4,41
1.5	Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	5	62	1	7,35	91,18	1,47
. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	21	35	12	30,88	51,47	17,65
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	31	24	13	45,59	35,29	19,12
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	24	33	11	35,29	48,53	16,18
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	12	33	23	17,65	48,53	33,82
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	11	40	17	16,18	58,82	25,00
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	11	39	18	16,18	57,35	26,47
2.7	De procedure is te zwaar	23	34	11	33,82	50,00	16,18
2.8	De procedure sloopt te veel capaciteit op	27	31	10	39,71	45,59	14,71
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	18	37	13	26,47	54,41	19,12
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	20	41	7	29,41	60,29	10,29
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	37	21	10	54,41	30,88	14,71
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	32	13	23	47,06	19,12	33,82
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	27	12	29	39,71	17,65	42,65
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	39	17	12	57,35	25,00	17,65
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	17	38	13	25,00	55,88	19,12

. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie							
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	33	27	8	48,53	39,71	11,76
3.2	Is te abstract	30	30	8	44,12	44,12	11,76
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	30	22	16	44,12	32,35	23,53
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	18	37	13	26,47	54,41	19,12
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	31	23	14	45,59	33,82	20,59
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	21	24	23	30,88	35,29	33,82
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	7	38	23	10,29	55,88	33,82
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	17	29	22	25,00	42,65	32,35
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	16	36	16	23,53	52,94	23,53
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	10	42	16	14,71	61,76	23,53
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	10	23	35	14,71	33,82	51,47
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	10	21	37	14,71	30,88	54,41
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	12	22	34	17,65	32,35	50,00
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	50	15	3	73,53	22,06	4,41
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	24	38	6	35,29	55,88	8,82
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	11	31	26	16,18	45,59	38,24
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	15	28	25	22,06	41,18	36,76
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	11	25	32	16,18	36,76	47,06
. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie							
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	30	37	1	44,12	54,41	1,47
4.2	Te negativistisch	22	33	13	32,35	48,53	19,12
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	54	14	0	79,41	20,59	0,00
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	53	14	1	77,94	20,59	1,47
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	44	24	0	64,71	35,29	0,00
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	40	23	5	58,82	33,82	7,35

Loc - F : samenvatting

Ontvangen formulieren

220

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	64	128	28	29,09	58,18	12,73
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	57	141	22	25,91	64,09	10,00
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	51	132	37	23,18	60,00	16,82
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	123	77	20	55,91	35,00	9,09
1.5 Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	53	144	23	24,09	65,45	10,45

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	80	100	40	36,36	45,45	18,18
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	91	93	36	41,36	42,27	16,36
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	78	92	50	35,45	41,82	22,73
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	36	102	82	16,36	46,36	37,27
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	28	120	72	12,73	54,55	32,73
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	28	122	70	12,73	55,45	31,82
2.7 De procedure is te zwaar	102	86	32	46,36	39,09	14,55
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	98	96	26	44,55	43,64	11,82
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	73	113	34	33,18	51,36	15,45
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	72	125	23	32,73	56,82	10,45
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	108	80	32	49,09	36,36	14,55
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	68	80	72	30,91	36,36	32,73
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	67	52	101	30,45	23,64	45,91
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	126	58	36	57,27	26,36	16,36
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	54	127	39	24,55	57,73	17,73

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	100	88	32	45,45	40,00	14,55
3.2 Is te abstract	103	86	31	46,82	39,09	14,09
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	81	72	67	36,82	32,73	30,45
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	86	103	31	39,09	46,82	14,09
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	67	72	81	30,45	32,73	36,82
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	39	85	96	17,73	38,64	43,64
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	50	123	47	22,73	55,91	21,36
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	63	93	64	28,64	42,27	29,09
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	72	97	51	32,73	44,09	23,18
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	49	111	60	22,27	50,45	27,27
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	39	82	99	17,73	37,27	45,00
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	37	107	76	16,82	48,64	34,55
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	49	98	73	22,27	44,55	33,18
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	62	100	58	28,18	45,45	26,36
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	67	122	31	30,45	55,45	14,09
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	66	103	51	30,00	46,82	23,18
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	60	89	71	27,27	40,45	32,27
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	50	100	70	22,73	45,45	31,82

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	139	65	16	63,18	29,55	7,27
4.2 Te negativistisch	56	107	57	25,45	48,64	25,91
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	144	67	9	65,45	30,45	4,09
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	146	53	21	66,36	24,09	9,55
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	149	59	12	67,73	26,82	5,45
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	125	63	32	56,82	28,64	14,55

Loc - F : EINDVERANTWOORDELIJKEN

Ontvangen formulieren

43

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	21	16	6	48,84	37,21	13,95
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	19	16	8	44,19	37,21	18,60
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	18	15	10	41,86	34,88	23,26
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	25	8	10	58,14	18,60	23,26
1.5	Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	8	22	13	18,60	51,16	30,23
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	22	13	8	51,16	30,23	18,60
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	23	13	7	53,49	30,23	16,28
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	13	16	14	30,23	37,21	32,56
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	8	10	25	18,60	23,26	58,14
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	11	18	14	25,58	41,86	32,56
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	3	13	27	6,98	30,23	62,79
2.7	De procedure is te zwaar	27	9	7	62,79	20,93	16,28
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	32	4	7	74,42	9,30	16,28
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	26	11	6	60,47	25,58	13,95
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	15	22	6	34,88	51,16	13,95
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	34	5	4	79,07	11,63	9,30
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	19	7	17	44,19	16,28	39,53
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	12	1	30	27,91	2,33	69,77
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	28	6	9	65,12	13,95	20,93
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	17	19	7	39,53	44,19	16,28

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie							
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	24	11	8	55,81	25,58	18,60
3.2	Is te abstract	27	7	9	62,79	16,28	20,93
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	7	11	25	16,28	25,58	58,14
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	27	13	3	62,79	30,23	6,98
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	8	11	24	18,60	25,58	55,81
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	5	10	28	11,63	23,26	65,12
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	12	18	13	27,91	41,86	30,23
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	12	17	14	27,91	39,53	32,56
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	13	20	10	30,23	46,51	23,26
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	6	18	19	13,95	41,86	44,19
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	10	16	17	23,26	37,21	39,53
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	7	17	19	16,28	39,53	44,19
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	11	23	9	25,58	53,49	20,93
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	5	15	23	11,63	34,88	53,49
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	19	13	11	44,19	30,23	25,58
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	23	14	6	53,49	32,56	13,95
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	21	15	7	48,84	34,88	16,28
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	14	18	11	32,56	41,86	25,58
4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie							
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	34	6	3	79,07	13,95	6,98
4.2	Te negativistisch	6	17	20	13,95	39,53	46,51
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	31	10	2	72,09	23,26	4,65
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	30	6	7	69,77	13,95	16,28
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	34	7	2	79,07	16,28	4,65
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	20	15	8	46,51	34,88	18,60

Loc - F : Evaluatie-adviseurs

Ontvangen formulieren

10

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	4	3	3	40,00	30,00	30,00
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	6	3	1	60,00	30,00	10,00
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	4	3	3	40,00	30,00	30,00
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	9	1	0	90,00	10,00	0,00
1.5	Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	5	2	3	50,00	20,00	30,00
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	4	3	3	40,00	30,00	30,00
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	5	2	3	50,00	20,00	30,00
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	4	3	3	40,00	30,00	30,00
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	0	5	5	0,00	50,00	50,00
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	1	6	3	10,00	60,00	30,00
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	0	6	4	0,00	60,00	40,00
2.7	De procedure is te zwaar	8	1	1	80,00	10,00	10,00
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	8	2	0	80,00	20,00	0,00
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	6	3	1	60,00	30,00	10,00
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	4	5	1	40,00	50,00	10,00
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	6	2	2	60,00	20,00	20,00
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	2	5	3	20,00	50,00	30,00
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	3	0	7	30,00	0,00	70,00
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	7	2	1	70,00	20,00	10,00
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	6	2	2	60,00	20,00	20,00

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	5	3	2	50,00	30,00	20,00
3.2	Is te abstract	7	1	2	70,00	10,00	20,00
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	2	3	5	20,00	30,00	50,00
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	4	4	2	40,00	40,00	20,00
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	5	3	2	50,00	30,00	20,00
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	2	4	4	20,00	40,00	40,00
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	2	6	2	20,00	60,00	20,00
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	3	3	4	30,00	30,00	40,00
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	2	5	3	20,00	50,00	30,00
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	3	4	3	30,00	40,00	30,00
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	4	2	4	40,00	20,00	40,00
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	1	4	5	10,00	40,00	50,00
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	3	5	2	30,00	50,00	20,00
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	4	3	3	40,00	30,00	30,00
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	5	4	1	50,00	40,00	10,00
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	3	6	1	30,00	60,00	10,00
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	2	7	1	20,00	70,00	10,00
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	2	7	1	20,00	70,00	10,00

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	9	1	0	90,00	10,00	0,00
4.2	Te negativistisch	4	5	1	40,00	50,00	10,00
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	8	2	0	80,00	20,00	0,00
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	4	4	2	40,00	40,00	20,00
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	8	2	0	80,00	20,00	0,00
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	7	2	1	70,00	20,00	10,00

Loc - F : EVALUATOREN

Ontvangen formulieren

44

		Akkoord			Neutraal			Niet akkoord		
		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie										
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	23	15	6	52,27	34,09	13,64			
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	12	26	6	27,27	59,09	13,64			
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	13	16	15	29,55	36,36	34,09			
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	34	8	2	77,27	18,18	4,55			
1.5	Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	15	24	5	34,09	54,55	11,36			
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure										
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	23	15	6	52,27	34,09	13,64			
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	24	16	4	54,55	36,36	9,09			
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	14	17	13	31,82	38,64	29,55			
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	8	21	15	18,18	47,73	34,09			
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	8	21	15	18,18	47,73	34,09			
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	4	22	18	9,09	50,00	40,91			
2.7	De procedure is te zwaar	28	8	8	63,64	18,18	18,18			
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	27	13	4	61,36	29,55	9,09			
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	20	15	9	45,45	34,09	20,45			
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	13	24	7	29,55	54,55	15,91			
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	22	15	7	50,00	34,09	15,91			
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	15	15	14	34,09	34,09	31,82			
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	15	11	18	34,09	25,00	40,91			
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	23	12	9	52,27	27,27	20,45			
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	5	27	12	11,36	61,36	27,27			
3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie										
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	21	17	6	47,73	38,64	13,64			
3.2	Is te abstract	22	17	5	50,00	38,64	11,36			
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	14	13	17	31,82	29,55	38,64			
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	12	19	13	27,27	43,18	29,55			
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	20	13	11	45,45	29,55	25,00			
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	10	18	16	22,73	40,91	36,36			
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	12	21	11	27,27	47,73	25,00			
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	16	12	16	36,36	27,27	36,36			
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	18	16	10	40,91	36,36	22,73			
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	13	22	9	29,55	50,00	20,45			
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	11	14	19	25,00	31,82	43,18			
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	7	21	16	15,91	47,73	36,36			
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	14	14	16	31,82	31,82	36,36			
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	13	21	10	29,55	47,73	22,73			
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	10	24	10	22,73	54,55	22,73			
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	19	16	9	43,18	36,36	20,45			
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	14	16	14	31,82	36,36	31,82			
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	11	20	13	25,00	45,45	29,55			
4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie										
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	29	11	4	65,91	25,00	9,09			
4.2	Te negativistisch	14	17	13	31,82	38,64	29,55			
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	31	13	0	70,45	29,55	0,00			
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	30	9	5	68,18	20,45	11,36			
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	32	9	3	72,73	20,45	6,82			
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	32	7	5	72,73	15,91	11,36			

Loc - F : PERSONEELSLEDEN

Ontvangen formulieren

123

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	16	94	13	13,01	76,42	10,57
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	20	96	7	16,26	78,05	5,69
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	16	98	9	13,01	79,67	7,32
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	55	60	8	44,72	48,78	6,50
1.5	Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	25	96	2	20,33	78,05	1,63
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	31	69	23	25,20	56,10	18,70
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	39	62	22	31,71	50,41	17,89
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	47	56	20	38,21	45,53	16,26
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	20	66	37	16,26	53,66	30,08
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	8	75	40	6,50	60,98	32,52
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	21	81	21	17,07	65,85	17,07
2.7	De procedure is te zwaar	39	68	16	31,71	55,28	13,01
2.8	De procedure slorpt te veel capaciteit op	31	77	15	25,20	62,60	12,20
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	21	84	18	17,07	68,29	14,63
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	40	74	9	32,52	60,16	7,32
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	46	58	19	37,40	47,15	15,45
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	32	53	38	26,02	43,09	30,89
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	37	40	46	30,08	32,52	37,40
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	68	38	17	55,28	30,89	13,82
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	26	79	18	21,14	64,23	14,63
3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie							
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	50	57	16	40,65	46,34	13,01
3.2	Is te abstract	47	61	15	38,21	49,59	12,20
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	58	45	20	47,15	36,59	16,26
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	43	67	13	34,96	54,47	10,57
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	34	45	44	27,64	36,59	35,77
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	22	53	48	17,89	43,09	39,02
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	24	78	21	19,51	63,41	17,07
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	32	61	30	26,02	49,59	24,39
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	39	56	28	31,71	45,53	22,76
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	27	67	29	21,95	54,47	23,58
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	14	50	59	11,38	40,65	47,97
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	22	65	36	17,89	52,85	29,27
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	21	56	46	17,07	45,53	37,40
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	40	61	22	32,52	49,59	17,89
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	33	81	9	26,83	65,85	7,32
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	21	67	35	17,07	54,47	28,46
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	23	51	49	18,70	41,46	39,84
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	23	55	45	18,70	44,72	36,59
4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie							
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	67	47	9	54,47	38,21	7,32
4.2	Te negativistisch	32	68	23	26,02	55,28	18,70
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	74	42	7	60,16	34,15	5,69
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	82	34	7	66,67	27,64	5,69
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	75	41	7	60,98	33,33	5,69
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	66	39	18	53,66	31,71	14,63

Lokaal - N : samenvatting

Ontvangen formulieren

337

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie							
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	79	209	49	23,44	62,02	14,54
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	83	220	34	24,63	65,28	10,09
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	67	224	46	19,88	66,47	13,65
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	184	127	26	54,60	37,69	7,72
1.5	Er zijn te weinig opleidings sessies voor nieuwe evaluatoren	60	240	37	17,80	71,22	10,98
2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure							
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	112	146	79	33,23	43,32	23,44
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	136	137	64	40,36	40,65	18,99
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	99	151	87	29,38	44,81	25,82
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	46	163	128	13,65	48,37	37,98
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	37	174	126	10,98	51,63	37,39
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	34	195	108	10,09	57,86	32,05
2.7	De procedure is te zwaar	110	167	60	32,64	49,55	17,80
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	146	126	65	43,32	37,39	19,29
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	91	171	75	27,00	50,74	22,26
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	64	217	56	18,99	64,39	16,62
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	157	124	56	46,59	36,80	16,62
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	138	83	116	40,95	24,63	34,42
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	112	71	154	33,23	21,07	45,70
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	169	102	66	50,15	30,27	19,58
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	67	180	90	19,88	53,41	26,71

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie							
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	142	129	66	42,14	38,28	19,58
3.2	Is te abstract	133	145	59	39,47	43,03	17,51
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	104	108	125	30,86	32,05	37,09
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	71	182	84	21,07	54,01	24,93
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	156	98	83	46,29	29,08	24,63
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	107	124	106	31,75	36,80	31,45
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	72	191	74	21,36	56,68	21,96
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	114	134	89	33,83	39,76	26,41
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	99	156	82	29,38	46,29	24,33
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	50	208	79	14,84	61,72	23,44
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	42	147	148	12,46	43,62	43,92
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	27	153	157	8,01	45,40	46,59
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	66	150	121	19,58	44,51	35,91
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	178	126	33	52,82	37,39	9,79
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	100	183	54	29,67	54,30	16,02
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	90	153	94	26,71	45,40	27,89
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	81	144	112	24,04	42,73	33,23
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	90	134	113	26,71	39,76	33,53
4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie							
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	162	150	25	48,07	44,51	7,42
4.2	Te negativistisch	102	147	88	30,27	43,62	26,11
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	212	105	20	62,91	31,16	5,93
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	253	71	13	75,07	21,07	3,86
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	215	109	13	63,80	32,34	3,86
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	200	117	20	59,35	34,72	5,93

Lokaal - N : EINDVERANTWOORDELIJKEN

Ontvangen formulieren

50

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	17	19	14	34,00	38,00	28,00
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	27	17	6	54,00	34,00	12,00
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	16	22	12	32,00	44,00	24,00
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	36	8	6	72,00	16,00	12,00
1.5 Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	14	24	12	28,00	48,00	24,00

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	30	15	5	60,00	30,00	10,00
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	36	10	4	72,00	20,00	8,00
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	12	23	15	24,00	46,00	30,00
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	10	12	28	20,00	24,00	56,00
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	12	17	21	24,00	34,00	42,00
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	1	17	32	2,00	34,00	64,00
2.7 De procedure is te zwaar	33	12	5	66,00	24,00	10,00
2.8 De procedure slorpt te veel capaciteit op	35	8	7	70,00	16,00	14,00
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	31	13	6	62,00	26,00	12,00
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	13	26	11	26,00	52,00	22,00
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	36	9	5	72,00	18,00	10,00
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	29	6	15	58,00	12,00	30,00
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	19	6	25	38,00	12,00	50,00
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	34	7	9	68,00	14,00	18,00
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	23	20	7	46,00	40,00	14,00

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	23	16	11	46,00	32,00	22,00
3.2 Is te abstract	24	16	10	48,00	32,00	20,00
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	11	14	25	22,00	28,00	50,00
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	10	15	25	20,00	30,00	50,00
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	26	14	10	52,00	28,00	20,00
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	16	17	17	32,00	34,00	34,00
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	11	23	16	22,00	46,00	32,00
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	15	16	19	30,00	32,00	38,00
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	15	23	12	30,00	46,00	24,00
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	5	32	13	10,00	64,00	26,00
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	7	23	20	14,00	46,00	40,00
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	4	23	23	8,00	46,00	46,00
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	11	26	13	22,00	52,00	26,00
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	23	11	16	46,00	22,00	32,00
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	28	15	7	56,00	30,00	14,00
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	24	16	10	48,00	32,00	20,00
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	21	17	12	42,00	34,00	24,00
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	19	16	15	38,00	32,00	30,00

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	38	5	7	76,00	10,00	14,00
4.2 Te negativistisch	12	20	18	24,00	40,00	36,00
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	37	13	0	74,00	26,00	0,00
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	41	6	3	82,00	12,00	6,00
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	43	7	0	86,00	14,00	0,00
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	32	14	4	64,00	28,00	8,00

Lokaal - N : Evaluatie-adviseurs

Ontvangen formulieren

27

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	12	8	7
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	10	9	8
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	6	11	10
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	20	4	3
1.5 Er zijn te weinig opleidings sessies voor nieuwe evaluatoren	8	9	10

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	44,44	29,63	25,93
	37,04	33,33	29,63
	22,22	40,74	37,04
	74,07	14,81	11,11
	29,63	33,33	37,04

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	11	3	13
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	13	8	6
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	7	8	12
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	4	7	16
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	7	5	15
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	1	6	20
2.7 De procedure is te zwaar	13	8	6
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	17	4	6
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	11	9	7
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	6	15	6
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	16	4	7
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	9	3	15
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	6	3	18
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	17	8	2
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	8	9	10

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	40,74	11,11	48,15
	48,15	29,63	22,22
	25,93	29,63	44,44
	14,81	25,93	59,26
	25,93	18,52	55,56
	3,70	22,22	74,07
	48,15	29,63	22,22
	62,96	14,81	22,22
	40,74	33,33	25,93
	22,22	55,56	22,22
	59,26	14,81	25,93
	33,33	11,11	55,56
	22,22	11,11	66,67
	62,96	29,63	7,41
	29,63	33,33	37,04

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	12	6	9
3.2 Is te abstract	17	1	9
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	6	5	16
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	5	9	13
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	16	5	6
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	7	7	13
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	9	11	7
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	13	4	10
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	12	12	3
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	3	16	8
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	5	12	10
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	2	15	10
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	8	14	5
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	11	14	2
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	8	13	6
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	15	7	5
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	12	9	6
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	9	9	9

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	17	8	2
4.2 Te negativistisch	9	8	10
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	18	6	3
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	24	1	2
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	22	4	1
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	14	11	2

Lokaal - N : EVALUATOREN

Ontvangen formulieren

89

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	33	41	15	37,08	46,07	16,85
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	29	49	11	32,58	55,06	12,36
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	31	41	17	34,83	46,07	19,10
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	60	19	10	67,42	21,35	11,24
1.5 Er zijn te weinig opleidings sessies voor nieuwe evaluatoren	23	57	9	25,84	64,04	10,11

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	39	28	22	43,82	31,46	24,72
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	47	23	19	52,81	25,84	21,35
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	39	29	21	43,82	32,58	23,60
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	8	45	36	8,99	50,56	40,45
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	10	43	36	11,24	48,31	40,45
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	5	48	36	5,62	53,93	40,45
2.7 De procedure is te zwaar	33	38	18	37,08	42,70	20,22
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	51	19	19	57,30	21,35	21,35
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	26	37	26	29,21	41,57	29,21
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	17	55	17	19,10	61,80	19,10
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	49	29	11	55,06	32,58	12,36
2.12 Niet iedereen moet tweemaaljaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	47	15	27	52,81	16,85	30,34
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	38	11	40	42,70	12,36	44,94
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	39	25	25	43,82	28,09	28,09
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	14	42	33	15,73	47,19	37,08

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	38	31	20	42,70	34,83	22,47
3.2 Is te abstract	40	35	14	44,94	39,33	15,73
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	34	20	35	38,20	22,47	39,33
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	18	53	18	20,22	59,55	20,22
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	55	19	15	61,80	21,35	16,85
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	36	27	26	40,45	30,34	29,21
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	14	51	24	15,73	57,30	26,97
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	25	34	30	28,09	38,20	33,71
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	20	38	31	22,47	42,70	34,83
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	20	47	22	22,47	52,81	24,72
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	6	35	48	6,74	39,33	53,93
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	5	37	47	5,62	41,57	52,81
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	14	36	39	15,73	40,45	43,82
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	47	33	9	52,81	37,08	10,11
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	21	54	14	23,60	60,67	15,73
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	23	38	28	25,84	42,70	31,46
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	19	33	37	21,35	37,08	41,57
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	17	39	33	19,10	43,82	37,08

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	48	35	6	53,93	39,33	6,74
4.2 Te negativistisch	32	36	21	35,96	40,45	23,60
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	57	24	8	64,04	26,97	8,99
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	76	11	2	85,39	12,36	2,25
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	67	16	6	75,28	17,98	6,74
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	68	20	1	76,40	22,47	1,12

Lokaal - N : PERSONEELSLEDEN

Ontvangen formulieren

171

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1.1 De opleiding voldoet aan de verwachtingen	17	141	13
1.2 De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	17	145	9
1.3 De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	14	150	7
1.4 Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	68	96	7
1.5 Er zijn te weinig opleidingssessies voor nieuwe evaluatoren	15	150	6

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	9,94	82,46	7,60
	9,94	84,80	5,26
	8,19	87,72	4,09
	39,77	56,14	4,09
	8,77	87,72	3,51

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
2.1 De procedure is te moeilijk, te complex	32	100	39
2.2 De procedure is te omslachtig, te lang	40	96	35
2.3 De procedureregels zijn onduidelijk	41	91	39
2.4 Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	24	99	48
2.5 Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	8	109	54
2.6 Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	27	124	20
2.7 De procedure is te zwaar	31	109	31
2.8 De procedure slurpt te veel capaciteit op	43	95	33
2.9 De termijnen zijn te rigide, te strikt	23	112	36
2.10 De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	28	121	22
2.11 De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	56	82	33
2.12 Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	53	59	59
2.13 Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	49	51	71
2.14 Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	79	62	30
2.15 De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	22	109	40

	% Akkoord	% Neutraal	% Niet akkoord
	18,71	58,48	22,81
	23,39	56,14	20,47
	23,98	53,22	22,81
	14,04	57,89	28,07
	4,68	63,74	31,58
	15,79	72,51	11,70
	18,13	63,74	18,13
	25,15	55,56	19,30
	13,45	65,50	21,05
	16,37	70,76	12,87
	32,75	47,95	19,30
	30,99	34,50	34,50
	28,65	29,82	41,52
	46,20	36,26	17,54
	12,87	63,74	23,39

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
3.1 Is te weinig afgestemd op de realiteit	69	76	26
3.2 Is te abstract	52	93	26
3.3 De evaluatie biedt geen meerwaarde	53	69	49
3.4 De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	38	105	28
3.5 Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	59	60	52
3.6 Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	48	73	50
3.7 De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	38	106	27
3.8 De competenties zijn duidelijk omschreven	61	80	30
3.9 De objectieven zijn duidelijk omschreven	52	83	36
3.10 De objectieven zijn niet realistisch	22	113	36
3.11 Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	24	77	70
3.12 Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	16	78	77
3.13 Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	33	74	64
3.14 Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	97	68	6
3.15 Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	43	101	27
3.16 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	28	92	51
3.17 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	29	85	57
3.18 Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	45	70	56

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
4.1 Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	59	102	10
4.2 Te negativistisch	49	83	39
4.3 Zou meer motiverend moeten zijn	100	62	9
4.4 Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	112	53	6
4.5 De term 'bevredigend' is slecht gekozen	83	82	6
4.6 Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	86	72	13



ANNEXE 2

FORMULIER

**“EVALUATIE ‘EN RÉGIME’:
STAND VAN ZAKEN”**

LOKALE POLITIE

Zone: *(officiële naam van de politiezone)*

Nummer: *(officieel nummer van de politiezone)*

EVALUATIE ‘EN RÉGIME’: STAND VAN ZAKEN

1. Algemeen overzicht: het aantal eerste evaluaties ‘en régime’ die reeds werden uitgevoerd.

“Eerste evaluatie en régime” betekent: de evaluatie waarvan de evaluatieperiode na invoering van de nieuwe evaluatieprocedure door de wijzigingen in 2006 aan de Exoduswet en het KB RPPol, diende te starten tussen 1 april 2005 en 30 september 2006 en beëindigd moest worden voor eind oktober 2008. In geen geval betreft dit het opmaken van het adviesformulier in uitvoering van de omzendbrieven GPI 11 en 11bis.

1.1 In uitvoering van het KB RPPol moest de eerste evaluatieperiode voor het politiepersoneel starten tussen 1 april 2005 en 30 september 2006. Deze eerste evaluaties en régime moesten bijgevolg afgehandeld zijn ten laatste voor eind oktober 2008. Was dit in uw zone het geval? **JA / NEEN** *(schrappen wat niet past)*

1.2 Indien neen, werden ondertussen alle personeelsleden (met uitzondering van overmacht zoals bv. langdurig zieken en afwezigen) aan een eerste evaluatie ‘en régime’ onderworpen? **JA / NEEN** *(schrappen wat niet past)*

1.3 Geef hieronder aan welk percentage van het personeel aan volgende omschrijving voldoet:

		%
A	Percentage personeelsleden waarvan de eerste evaluatieperiode ‘en régime’ werd afgesloten en met wie een planningsgesprek werd gehouden als start van de nieuwe evaluatieperiode	
B	Percentage personeelsleden waarvan de eerste evaluatieperiode ‘en régime’ werd afgesloten maar met wie nog geen planningsgesprek werd gehouden als start van de nieuwe evaluatieperiode	
C	Percentage personeelsleden waarvan de eerste evaluatieperiode ‘en régime’ nog niet werd afgesloten met een evaluatiegesprek	
D	Percentage personeelsleden bij wie de eerste evaluatieperiode ‘en régime’ nog niet werd gestart door kennisgeving van de begindatum van de evaluatieperiode	

2. Reden waarom de eerste evaluaties ‘en régime’ niet of nog niet konden uitgevoerd of afgesloten worden.

Kies uit onderstaande keuzelijst in volgorde van belangrijkheid de redenen (maximum 3) waarom nog niet alle evaluaties werden uitgevoerd. Schrijf hiertoe in de laatste kolom bij de passende reden het getal 1 (=belangrijkste reden), 2 of 3 (=minst belangrijke reden). Bij “andere” kunt u desgewenst een niet vermelde oorzaak neerschrijven of zo nodig bijkomende commentaar geven.

A	Beschikken over onvoldoende evaluatoren	
B	Evaluatoren konden nog geen opleiding volgen	
C	Onvoldoende tijd om evaluaties uit te voeren	
D	De evaluaties nemen te veel tijd in beslag	
E	De evaluatieprocedure is onduidelijk	
F	De evaluatieprocedure is te omslachtig	
G	Personeel is gekant tegen evaluaties	
H	Korpsleiding is geen voorstander van evaluaties	
I	De korpsleiding ziet het nut niet van evaluaties	
J	Het evalueren van het personeel is verloren tijd	

Andere en/of commentaar:

.....

.....

.....

.....

.....

3. Redenen waarom een partiële of eindvermelding “onvoldoende” gegeven werd.

Kies uit onderstaande keuzelijst in volgorde van belangrijkheid de redenen (maximum 3) waarom aan een personeelslid een partiële of eindvermelding “onvoldoende” gegeven werd. Schrijf hiertoe in de laatste kolom bij de passende reden het getal 1 (=belangrijkste reden), 2 of 3 (= minst belangrijke reden). Bij “andere” kunt u desgewenst een niet vermelde reden neerschrijven of zo nodig bijkomende commentaar geven.

A	Niet naleven deontologische regels	
B	Lopende tuchtprocedure	
C	Toegekende tuchtstraf	
D	Opeenvolgende opmerkingen	
E	Ondermaats functioneren of presteren	
F	Gedrag betrokken personeelslid	
G	Negatieve houding	
H	Klachten vanwege bevolking en/of overheid	
I	Niet uitvoeren taken / opdrachten	
J	Niet voldoen aan 1 of meer basiscompetenties	
K	Niet voldoen aan 1 of meer positiecompetenties	
L	Niet voldoen aan 1 of meer specifieke competenties	

Andere en/of commentaar:

.....

.....

.....

.....

.....

4. Reactie op negatieve/ongunstige evaluatie

Aantal bij de eindverantwoordelijke ingediende beroepen	
Aantal bij de Raad van Beroep ingediende beroepen	

5. Overzicht beschikbare evaluatoren + indeling per kader, graad en/of niveau :

Totaal aantal evaluatoren binnen de zone	
Aantal leden van het Calog kader die evaluator zijn	
niv. D	
niv. C	
niv. B	
niv. A	
Aantal leden van het Operationeel kader die evaluator zijn	
Agenten	
Inspecteurs	
Hoofdinspecteurs	
Commissarissen	
Hoofdcommissarissen	

6. Evaluatie-adviseurs.

Aantal beschikbare / aangewezen evaluatie-adviseurs binnen uw zone:

Naam en graad van deze evaluatie-adviseurs:

.....
.....
.....
.....
.....

7. Detail m.b.t. het aantal uitgevoerde evaluaties ‘en régime’

	GEGEVEN EINDVERMELDING				
	Totaal	Geëvalueerd	Goed	Bevredigend	Onvoldoende
Aantal personeelsleden					
Leden Calog					
niv. D					
niv. C					
niv. B					
niv. A					
Leden Operationeel kader					
Agenten					
Inspecteurs					
Hoofdinspecteurs					
Commissarissen					
Hoofdcommissarissen					

8. Bijkomende vragen.

8.1. Werden er naast de waarden van de geïntegreerde politie, eigen waarden vastgelegd voor de zone?

JA / NEEN *(schrappen wat niet past)*

8.2. Werden er binnen uw zone specifieke competenties vastgesteld voor bepaalde functies?

JA / NEEN *(schrappen wat niet past)*

Gelieve het ingevulde formulier in de hierbijgevoegde omslag via de interne post te sturen naar:

De Algemene Inspectie van de Federale politie en van de Lokale politie
Directie Statuten
t.a.v. Jean-Pierre Claerebout

1160 Brussel (Oudergem)



ANNEXE 3

FORMULAIRE

**“EVALUATION ‘EN RÉGIME’:
ÉTAT DE LA QUESTION**

POLICE LOCALE

Zone: (nom officiel de la zone de police)

Numéro: (numéro officiel de la zone de police)

EVALUATION 'EN REGIME': ETAT DE LA QUESTION

1. Aperçu général: le nombre d'évaluations 'en régime' déjà exécutées

"Première évaluation en régime" signifie: l'évaluation pour laquelle la période d'évaluation devait débiter entre le 1er avril 2005 et le 30 septembre 2006 et se clôturer pour la fin octobre 2008, suite à l'introduction de la nouvelle procédure d'évaluation qui découle des modifications apportées en 2006 à la loi Exodus et à l'AR PJPoL. Il ne peut s'agir en aucun cas du formulaire d'avis en exécution des circulaires GPI 11 et 11bis.

1.1 En exécution de l'AR PJPoL, la première période d'évaluation pour le personnel policier débuta entre le 1er avril 2005 et le 30 septembre 2006. Ces premières évaluations 'en régime' devaient par conséquent être traitées au plus tard avant la fin octobre 2008. Etait-ce le cas dans votre zone? **OUI / NON** (biffer la mention inutile)

1.2 Si non, tous les membres du personnel ont-ils été soumis à une première évaluation 'en régime' (sauf cas de force majeure comme les absences et maladies de longue durée)? **OUI / NON** (biffer la mention inutile)

1.3 Donnez ci-dessous le pourcentage de votre personnel qui satisfait à la description suivante :

		%
A	Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' a été effectuée et avec qui un entretien préparatoire a été tenu afin de débiter une nouvelle période d'évaluation	
B	Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' a été effectuée mais pour qui aucun entretien préparatoire n'a été tenu pour débiter la nouvelle période.	
C	Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' n'a pas encore été clôturée par un entretien d'évaluation	
D	Pourcentage des membres du personnel pour qui la première période d'évaluation 'en régime' n'a pas encore débuté par la prise de connaissance de la date de début de la période d'évaluation	

2. Raisons pour lesquelles les premières évaluations 'en régime' n'ont pas (encore) pu être exécutées ou terminées.

Choisissez dans la liste ci-dessous, en fonction de leur importance, trois raisons maximum pour lesquelles toutes les évaluations n'ont pas été effectuées et veuillez indiquer votre choix de 1 à 3 dans la dernière colonne du tableau (« 1 » étant la plus importante). En dessous de ce dernier, il vous est loisible d'ajouter une raison non reprise dans la liste ou d'apporter un commentaire éventuel.

A	Trop peu d'évaluateurs à disposition	
B	Les évaluateurs ne sont pas encore formés	
C	Trop peu de temps pour procéder aux évaluations	
D	Les évaluations prennent trop de temps	
E	La procédure d'évaluation n'est pas claire	
F	La procédure d'évaluation est trop compliquée	
G	Le personnel est opposé aux évaluations	
H	La direction n'est pas en faveur des évaluations	
I	La direction ne voit pas l'utilité des évaluations	
J	Evaluer le personnel est une perte de temps	

Autre et/ou commentaire:

.....

.....

.....

.....

3. Raisons pour lesquelles une mention partielle ou finale 'insuffisante' a été attribuée

Choisissez dans la liste ci-dessous, en fonction de leur importance, trois raisons maximum pour lesquelles toutes les évaluations n'ont pas été effectuées et veuillez indiquer votre choix de 1 à 3 dans la dernière colonne du tableau (« 1 » étant la plus importante). En dessous de ce dernier, il vous est loisible d'ajouter une raison non reprise dans la liste ou d'apporter un commentaire éventuel.

A	Non-respect des règles déontologiques	
B	Procédure disciplinaire en cours	
C	Sanction disciplinaire infligée	
D	Remarques successives	
E	Fonctionner ou prester en dessous la moyenne	
F	Comportement du membre du personnel	
G	Attitude négative	
H	Plainte provenant de la population et/ou de l'autorité	
I	Tâches / missions non exécutées	
J	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences de base	
K	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences de position	
L	Ne pas satisfaire à 1 ou plusieurs compétences spécifiques	

Autre et/ou commentaire:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Réaction à une évaluation négative/défavorable

Nombre d'appels introduits auprès du responsable final	
Nombre d'appels introduits auprès du conseil d'appel	

5. Aperçu des évaluateurs disponibles + répartition par cadre, grade et/ou niveau :

Nombre total d'évaluateurs au sein de la zone	
Nombre de membres du cadre Calog qui sont évaluateurs	
Niv. D	
Niv. C	
Niv. B	
Niv. A	
Nombre de membres du cadre opérationnel qui sont évaluateurs	
Agents	
Inspecteurs	
Inspecteurs principaux	
Commissaires	
Commissaires divisionnaires	

6. Conseillers en évaluation.

Nombre de conseillers en évaluation disponibles / désignés dans votre zone:

Nom et grade des conseillers en évaluation:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Détail du nombre d'évaluations « en régime » exécutées

	Total	Évalué	MENTION FINALE DONNÉE		
			Bon	Satisfaisant	Insuffisant
Nb de membres du personnel					
Membres Calog					
Niv. D					
Niv. C					
Niv. B					
Niv. A					
Membres cadre Ops					
Agents					
Inspecteurs					
Inspecteurs principaux					
Commissaires					
Commissaires divisionnaires					

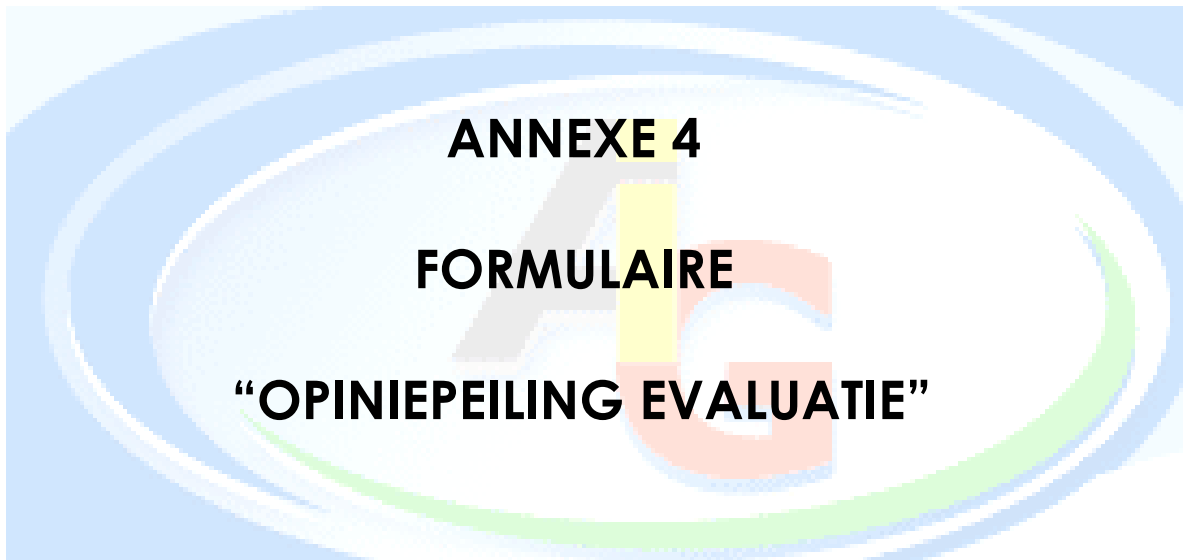
8. Questions supplémentaires.

- 8.1 Hormis les valeurs de la police intégrée, avez-vous déterminé des valeurs propres à votre zone?
 OUI / NON (biffer la mention inutile)
- 8.2 Avez-vous déterminé des compétences spécifiques pour certaines fonctions dans votre zone?
 OUI / NON (biffer la mention inutile)

Envoyez le formulaire rempli par la poste interne et à l'aide de l'enveloppe jointe à:

L'Inspection Générale de la police fédérale et de la police locale
 Direction des statuts
 A l'attention de William WALEFFE

1160 Bruxelles



OPINIEPEILING EVALUATIE

Federale / Lokale politie (schrappen wat niet past) - **Categorie** :

Hieronder aankruisen welke uw rol is binnen het evaluatieproces :

- Evaluator
- Evaluatie-adviseur
- Eindverantwoordelijke
- Personeelslid niet belast met één van bovenstaande opdrachten

Hieronder kader en graad of niveau aankruisen :

<input type="checkbox"/> Operationeel	<input type="checkbox"/> Calog
<input type="checkbox"/> Agent <input type="checkbox"/> Inspecteur <input type="checkbox"/> Hoofdinspecteur <input type="checkbox"/> Commissaris <input type="checkbox"/> Hoofdcommissaris	<input type="checkbox"/> Niveau D <input type="checkbox"/> Niveau C <input type="checkbox"/> Niveau B <input type="checkbox"/> Niveau A

Indien u evaluator bent : hoeveel evaluaties voerde u al uit ?

Indien u evaluatie-adviseur bent : aan hoeveel evaluaties verleende u uw medewerking ?

Werd u persoonlijk al onderworpen aan een evaluatie volgens de nieuwe procedure (dus NIET de adviesprocedure GPI 11 of GPI 11bis) ? **Ja / Neen**

1. Uw opinie m.b.t. de opleidingen in het kader van de evaluatie

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
1.1	De opleiding voldoet aan de verwachtingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	De opleiding is te veel gericht op de administratieve afhandeling (procedure)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	De opleiding belicht onvoldoende de achterliggende filosofie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Ook het personeel (geëvalueerden) zou vorming moeten krijgen waarin o.a. de procedure, het waarom en het doel van de evaluatie uiteengezet wordt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Er zijn te weinig opleidingsessies voor nieuwe evaluatoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Uw opinie m.b.t. de evaluatieprocedure

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
2.1	De procedure is te moeilijk, te complex	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	De procedure is te omslachtig, te lang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	De procedureregels zijn onduidelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Er zijn te veel partijen betrokken in de procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Er zijn te veel beroepsmogelijkheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Er zijn niet genoeg beroepsmogelijkheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	De procedure is te zwaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	De procedure slurpt te veel capaciteit op	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	De termijnen zijn te rigide, te strikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	De rol van de evaluatieadviseur moet versterkt worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	De evaluatieperiode van 2 jaar moet meer flexibel zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Niet iedereen moet tweejaarlijks aan een evaluatie onderworpen worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13	Evaluatie moet enkel voor die personeelsleden bij wie het echt nodig is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14	Planningsgesprek en evaluatiegesprek moeten verplicht blijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15	De rol van de eindverantwoordelijke moet versterkt worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Uw opinie m.b.t. de inhoud van de evaluatie

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
3.1	Is te weinig afgestemd op de realiteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Is te abstract	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	De evaluatie biedt geen meerwaarde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	De 'waarden' komen onvoldoende tot uiting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Het functioneringsgesprek wordt als 'negatief' ervaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Het evaluatiegesprek wordt als 'negatief' ervaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	De profielen stemmen overeen met de uitgeoefende functie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	De competenties zijn duidelijk omschreven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	De objectieven zijn duidelijk omschreven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	De objectieven zijn niet realistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	Het evaluatiesysteem is motiverend en stimulerend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	Het evaluatiesysteem zet aan tot hogere prestaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	Het evaluatiesysteem is corrigerend en doet het personeelslid beter functioneren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	Door het aanduiden van de verkeerde persoon als evaluator is de evaluatie inhoudelijk vaak niet correct	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	Het versterken van de rol van de eindverantwoordelijke zou moeten zorgen voor meer eenvormigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van interpersoonlijke relaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18	Evaluatie zorgt voor een meerwaarde op het vlak van carrièreontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Uw opinie m.b.t. de gevolgen en de resultaten van de evaluatie

		Akkoord	Neutraal	Niet akkoord
4.1	Er is onvoldoende differentiatie in de beoordelingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Te negativistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Zou meer motiverend moeten zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Geen positieve gevolgen voor wie uitermate zijn best doet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	De term 'bevredigend' is slecht gekozen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Het resultaat van een negatieve evaluatie wordt als een 'straf' ervaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hieronder graag uw opmerkingen zowel m.b.t. de hiervoor behandelde punten als m.b.t. de evaluatie in het algemeen :

.....

.....

.....

.....

.....

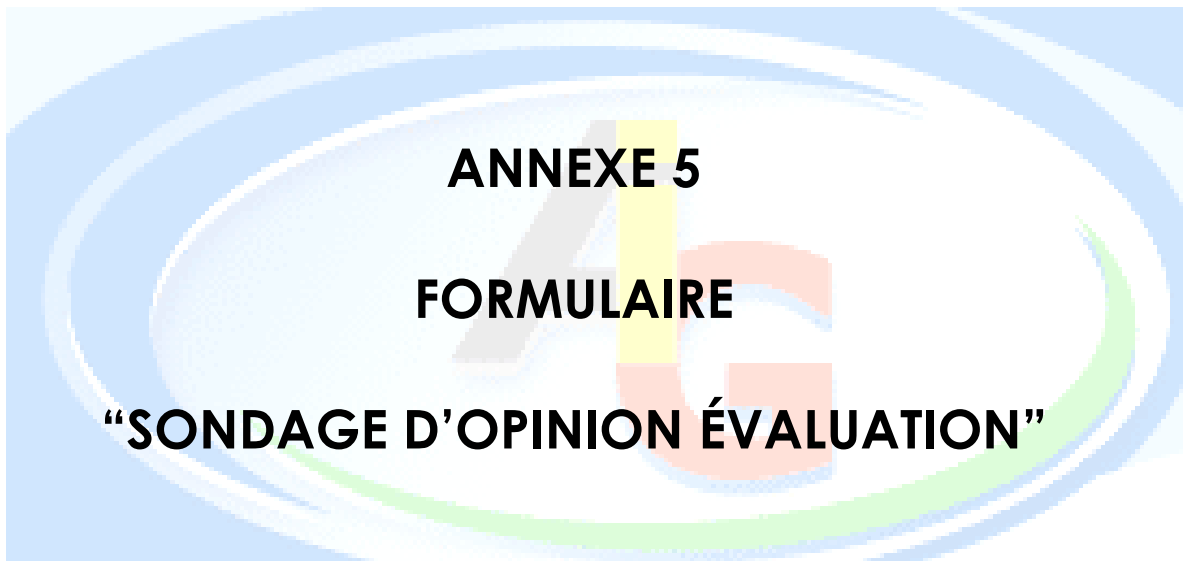
.....

.....

.....

.....

.....



SONDAGE D'OPINION EVALUATION

Police **Fédérale / Locale** (*biffer la mention inutile*) - **Catégorie** :

Veillez cocher ci-dessous le rôle que vous exercez dans le processus d'évaluation :

- Evalueur
- Conseiller en évaluation
- Responsable final
- Membre du personnel ne jouant aucun des rôles précités

Veillez cocher le cadre et le grade ou niveau:

<input type="checkbox"/> Opérationnel	<input type="checkbox"/> Calog
<input type="checkbox"/> Agent <input type="checkbox"/> Inspecteur <input type="checkbox"/> Inspecteur principal <input type="checkbox"/> Commissaire <input type="checkbox"/> Commissaire divisionnaire	<input type="checkbox"/> Niveau D <input type="checkbox"/> Niveau C <input type="checkbox"/> Niveau B <input type="checkbox"/> Niveau A

Si vous êtes évaluateur : combien d'évaluations avez-vous déjà exécuté ?

Si vous êtes conseiller en évaluation : à combien d'évaluations avez-vous donné votre collaboration?

Avez-vous personnellement fait l'objet d'une évaluation selon la nouvelle procédure (donc PAS la procédure d'avis GPI 11 ou GPI 11 bis) ? **Oui / Non**

1. Votre opinion concernant les formations dans le cadre de l'évaluation

		Accord	Neutre	Pas d'accord
1.1	La formation satisfait aux attentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La formation est trop orientée sur le traitement administratif (procédure)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	La formation éclaire insuffisamment la philosophie sous-jacente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Le personnel (les évalués) devrait également suivre une formation dans laquelle les raisons et objectifs du processus d'évaluation sont exposés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Il n'y a pas suffisamment de sessions de formation pour les nouveaux évaluateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Votre opinion relative à la procédure d'évaluation (entretiens, fiches, délais,...)

		Accord	Neutre	Pas d'accord
2.1	La procédure est trop difficile, trop complexe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	La procédure est trop longue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Les règles de procédure ne sont pas claires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Il y a trop de parties impliquées dans la procédure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Il y a trop de possibilités d'appel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Il n'y a pas assez de possibilités d'appel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	La procédure est trop lourde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	La procédure absorbe trop de capacité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Les délais sont trop rigides, trop stricts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Le rôle du conseiller en évaluation doit être renforcé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	La période d'évaluation (2 ans) doit être plus flexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	L'évaluation bisannuelle ne doit pas être appliquée à tout le personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13	L'évaluation ne doit s'appliquer qu'au membre du personnel pour lequel cela s'avère indispensable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14	Les entretiens préparatoire et d'évaluation doivent rester obligatoires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15	Le rôle du responsable final doit être renforcé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Votre opinion quant au contenu de l'évaluation (3 domaines)

		Accord	Neutre	Pas d'accord
3.1	Est trop peu en corrélation avec la réalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Est trop abstrait	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	L'évaluation n'offre aucune plus-value	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Les 'valeurs' ne sont pas suffisamment abordées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	L'entretien de fonctionnement est considéré comme une expérience 'négative'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	L'entretien d'évaluation est considéré comme une expérience 'négative'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Les profils concordent avec la fonction exercée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Les compétences sont clairement décrites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Les objectifs sont clairement décrits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	Les objectifs ne sont pas réalistes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	Le système d'évaluation est motivant et stimulant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	Le système d'évaluation induit des performances supérieures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	Le système d'évaluation et d'entretiens améliore le fonctionnement du membre du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	Le contenu de l'évaluation est souvent incorrect suite à la désignation de la mauvaise personne comme évaluateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	Le renforcement du rôle du responsable final devrait assurer une plus grande uniformité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16	L'évaluation offre une plus-value en matière de management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17	L'évaluation offre une plus-value dans les relations inter-personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18	L'évaluation offre une plus-value dans le développement de la carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Votre opinion concernant les conséquences et les résultats (mentions) de l'évaluation

		Accord	Neutre	Pas d'accord
4.1	Il n'y a pas suffisamment de différenciation dans les appréciations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Trop négativiste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Devrait être plus motivante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Aucune conséquence positive pour celui qui fait particulièrement de son mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Le terme 'satisfaisant' n'est pas bien choisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Le résultat d'une évaluation négative est ressenti comme une 'punition'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Veuillez ajouter ci-dessous vos remarques aussi bien concernant les points traités ci-dessus que concernant l'évaluation en général :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....