

# Bestuur Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door Bestuur Rendement

Bestuur Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor bestuurders van non-profitorganisaties. Het doel van Bestuur Rendement is om de bestuurder te informeren over alle ontwikkelingen op het gebied van het besturen van een organisatie, financiën, fiscaliteit, personeelszaken en marketing. De bestuurder krijgt praktische informatie over deze verschillende aspecten en waar nodig adviezen voor zijn organisatie.

Bestuur Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- marktanalyses over relevante onderwerpen voor de bestuurder.
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/bestuurblad](http://www.rendement.nl/bestuurblad)

BESTEED AANDACHT AAN DE JURIDISCHE VALKUILEN BIJ HET NIEUWE BEOORDELEN

# Wees alert bij het nieuwe beoordelen

**Functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn niet in alle organisaties meer jaarlijks vaste prik. Bij 'het nieuwe beoordelen' ligt de nadruk op de talenten van de werknemer en is er sprake van een aanhoudende dialoog. Maar of u hier juridisch gezien verstandig aan doet? Wees u bewust van alle valkuilen voordat u een nieuw beoordelingsstelsel introduceert.**

De wet bevat geen nadrukkelijke verplichting om jaarlijks – of met een andere frequentie – functionerings- of beoordelingsgesprekken te voeren. Het kan zijn dat uw collectieve arbeidsovereenkomst (cao) wel zo'n verplichting bevat, maar meestal geeft u zelf een invulling aan de beoordeling van uw werknemers. Als een beoordeling wordt gebruikt in een juridische procedure, bijvoorbeeld bij ontslag, blijkt dat rechters voorwaarden kunnen stellen aan een beoordeling.

## Bewijslast

Voor ontbinding van de arbeidsovereenkomst wegens disfunctioneren is vereist

dat er sprake is van ongeschikt zijn van de werknemer voor het verrichten van zijn eigen werk en de werknemer hier op tijd over is geïnformeerd én dat hij in voldoende mate in de gelegenheid is gesteld zijn functioneren te verbeteren. Daarnaast moet u de werknemer voldoende tijd hebben gegund voor verbetering. Het moet voor de werknemer duidelijk zijn geweest wat er precies van hem werd verwacht en u moet aantonen dat u zich ondersteunend en bereidwillig heeft opgesteld om de werknemer te helpen de gestelde doelen te bereiken.

De bewijslast dat dit allemaal is gebeurd, ligt bij uw organisatie. Om te voorkomen dat er een welles-nietesdiscussie ontstaat,

is het verstandig om gesprekken en afspraken vast te leggen. Als het niet goed gaat, ligt de nadruk daarom vaak op het opbouwen van een ontslagdossier.

## Dossieropbouw

In het algemeen gelden bij dossieropbouw de volgende uitgangspunten:

- Hanteer een heldere functie- en taakomschrijving en stem die met de werknemer af.
- Voer ten minste eenmaal per jaar een functionerings- en beoordelingsgesprek en leg deze gesprekken schriftelijk vast.
- Laat de werknemer de verslagen voor akkoord of voor gezien of ontvangst tekenen.

Als er sprake is van disfunctioneren geldt ter aanvulling het volgende:

- Stel de werknemer op tijd op de hoogte van het disfunctioneren.
- Geef concreet en onderbouwd aan waarom de werknemer niet goed functioneert.
- Voer – naast de functionerings- en beoordelingsgesprekken – regelmatig voortgangsgesprekken en maak hiervan uitgebreide verslagen.
- Geef de werknemer een reële kans om het functioneren te verbeteren.

Het is nooit te laat om met dossieropbouw te beginnen, maar het opbouwen van een goed dossier zal wel enige tijd kosten. In het kader van een verbetertraject kunt u de verantwoordelijkheid voor het behalen van de gestelde doelen bij de werknemer leggen, maar u moet wel altijd een vinger aan de pols houden en de

## Besprek bij het beoordelen ook minder sterke punten

Bij het oude beoordelen vindt de dossieropbouw vooral plaats vanuit het idee wat er (nog) niet goed gaat. Het nieuwe beoordelen richt zich daarentegen juist op de grotere verantwoordelijkheden voor werknemers, de continue dialoog en het dienende leiderschap. Zo kan een werknemer zich op de ontwikkeling van zijn

talenten richten. Toch moet u ook bespreken wat minder goed gaat. Denk hierbij aan disfunctioneren of verkeerd gedrag vertonen, zoals veiligheidsregels negeren. Leg dit vast, zodat u – als u een werknemer nogmaals moet aanspreken op zijn functioneren – kunt aantonen dat het niet de eerste keer is dat u dit aangeeft.



## Niet zonder OR

U kunt niet overstappen op een ander beoordelingssysteem zonder daarover de ondernemingsraad (OR) te raadplegen. De raad heeft op basis van artikel 27, lid 1g van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) instemmingsrecht op het instellen, wijzigen of intrekken van alle regelingen op het gebied van personeelsbeoordelingen. Mocht de OR niet instemmen, dan kunt u naar de kantonrechter stappen voor vervangende toestemming. Vanzelfsprekend is het beter als u er met de OR uitkomt, omdat dit het draagvlak onder werknemers vergroot.

werknemer bij het verbeteren van zijn functioneren ondersteunen.

## Uitgangspunten

Het nieuwe beoordelen komt voort uit het idee dat niemand houdt van beoordelingsgesprekken (werknemers kunnen die gesprekken ervaren als veroordelingsgesprekken). Het nieuwe beoordelen kent de volgende uitgangspunten:

- focus op sterke punten en talenten;
- meer verantwoordelijkheid van werknemers bij het formuleren van doelstellingen;
- een grotere verantwoordelijkheid van werknemers voor hun eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling;
- een continue dialoog over prestaties en ontwikkeling;
- dienend leiderschap.

Bij toepassing van de sterkepunten-benadering ligt de focus dus niet op het verbeteren van de zwakke kanten van een werknemer, maar juist op het optimaliseren van de sterke punten – de talenten – van de werknemer.

## Overboord

In beleidsmatig en sociaal opzicht zit er een prima gedachte achter het nieuwe beoordelen, maar de juridische werkelijkheid is dat het in ontslagprocedures niet

zozeer gaat om wat er allemaal goed gaat, maar vooral om wat er niet goed gaat en of dat u een reden geeft om afscheid te nemen van de werknemer. Er zijn organisaties die de functionerings- en beoordelingsgesprekken helemaal overboord gooien. Juridisch gezien loopt uw organisatie dan het risico dat u – bijvoorbeeld in een ontslagprocedure – niet kunt aantonen dat u de werknemer heeft aangesproken op zijn disfunctioneren en dat u ondersteuning heeft geboden bij het verbeteren daarvan. Als het niet zozeer gaat om inhoudelijk functioneren, maar om houding en gedrag, is het vastleggen daarvan des te belangrijker. Dit is tenslotte subjectief. Als hierover tussentijds niets is vastgelegd (terwijl er wel opmerkingen zijn over het functioneren), kan het na verloop van tijd lastiger zijn om een werknemer hier op aan te spreken.

## Vastleggen

Toch hoeft het nieuwe beoordelen niet per definitie een belemmering te vormen voor eventuele toekomstige juridische procedures. Met dossieropbouw – dat wil zeggen: benoemen en vastleggen wat er beter moet – kunt u ook beginnen als duidelijk is dat er echt iets moet veranderen in het functioneren van de werknemer omdat hij niet aan de minimale functie-eisen voldoet. Dan kan de nadruk alsnog komen te liggen op wat er niet goed gaat en wat beter moet om het functioneren van de werknemer op het gewenste niveau te brengen. Ook als u gebruikmaakt van het nieuwe beoordelen blijft het dus van belang om periodiek één en ander over het functioneren van de werknemer schriftelijk vast te leggen.

## Regie

Een andere juridische valkuil bij het nieuwe beoordelen is dat de verantwoordelijkheid voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling met name bij de werknemer wordt gelegd, terwijl dossieropbouw uw verantwoordelijkheid is. Zodra u vindt dat een werknemer onder het minimumniveau functioneert, is het van belang dat u de regie overneemt en dui-

delijk maakt wat er moet verbeteren. Maar zelfs als u de regie overneemt, kunt u het nieuwe beoordelen – bijvoorbeeld in het kader van een verbetertraject – nog steeds goed inzetten. Zo ligt er mogelijk al een reflectieverslag waaruit u kunt putten en ook 360 gradenfeedback zou deel kunnen uitmaken van een verbetertraject. Deze feedback moet in het kader van een verbetertraject dan uiteraard wel zijn toegespitst op de verbeterpunten in het functioneren van de werknemer. Op basis hiervan kunt u samen met de werknemer afspraken maken.

## Minimumniveau

Het nieuwe beoordelen kunt u op zichzelf prima gebruiken binnen de juridische kaders. Houd er wel rekening mee dat u de regie pakt en de werknemer begeleidt en aanstuurt als het functioneren onder het minimumniveau komt. Het onderbouwen van het disfunctioneren van een werknemer is tenslotte uw taak en u zult dat met een goed dossier moeten onderbouwen. Op dat punt vereist de jurisprudentie iets anders dan waar het nieuwe beoordelen van uitgaat. Zorg ook dat u er in zo'n geval op tijd bij bent!

*Pascal Willems en Marieke Hulstijn, beiden advocaat bij WVO Advocaten, e-mail: [pwillems@wvo-advocaten.nl](mailto:pwillems@wvo-advocaten.nl) en [mhulstijn@wvo-advocaten.nl](mailto:mhulstijn@wvo-advocaten.nl)*

## Positieve insteek

Uiteraard legt u niet alleen een dossier (inclusief beoordelingen) aan om een werknemer indien nodig de laan uit te kunnen sturen. Het algemene belang van dossieropbouw, bekeken vanuit een positieve insteek, is dat u gebeurtenissen tijdens een dienstverband zo objectief mogelijk vastlegt en zichtbaar maakt. Zo is één en ander ook nog duidelijk bij bijvoorbeeld een wisseling van leidinggevenden. Daarnaast kunt u inderdaad ook negatieve beslissingen zoals disciplinaire maatregelen of disfunctioneren vastleggen.