



Ministerie van Defensie

Beleidsregel functioneringsgesprekken en beoordelingen defensie

Versie 1, 09-02-2016

Inhoudsopgave

Beleidsregel functioneringsgesprekken en beoordelingen defensie.....	3
Hoofdstuk 1 Algemene bepalingen.....	3
Artikel 1 Algemene begripsbepalingen.....	3
Hoofdstuk 2 Functioneringsgesprekken.....	4
§ 1 Algemeen.....	4
Artikel 2 Begripsbepalingen functioneringsgesprekken.....	4
§ 2 Functioneringscyclus.....	4
Artikel 3 Functie-introductiegesprek.....	4
Artikel 4 Het functioneringsgesprek.....	4
Artikel 5 Wanneer een functioneringsgesprek wordt gehouden.....	5
Artikel 6 Handelingen voor het houden van het functioneringsgesprek.....	5
Artikel 7 Onderwerpen functioneringsgesprek.....	5
Artikel 8 Eindgesprek.....	5
§ 3 Administratieve afdoening functioneringsgesprekken.....	6
Artikel 9 Het functioneringsgesprekformulier.....	6
Artikel 10 Doorgeven van afspraken.....	6
§ 4 Loopbaanaspecten.....	6
Artikel 11 Loopbaangesprek.....	6
Hoofdstuk 3 Beoordelingen.....	6
§ 1 Algemeen.....	6
Artikel 12 Begripsbepalingen beoordelingen.....	6
Artikel 13 Doel van het beoordelen.....	7
Artikel 14 Beoordelingstijdvak.....	7
Artikel 15 Wanneer een beoordeling wordt opgemaakt.....	7
§ 2 Het beoordelen.....	8
Artikel 16 Het opmaken van de beoordeling.....	8
Artikel 17 Personeelsbeoordelingsadviseur.....	8
Artikel 18 Model.....	8
Artikel 19 Bekendmaking en bedenkingen.....	8
Artikel 20 Het vaststellen van de beoordeling.....	8
Artikel 21 Verzending en inzage.....	9
Hoofdstuk 4 Slotbepalingen.....	9
.....	
.....	

Beleidsregel functioneringsgesprekken en beoordelingen defensie

Doelstelling: bekendmaking van beleid met betrekking tot het houden van functioneringsgesprekken en het opmaken en vaststellen van beoordelingen bij Defensie

Juridische grondslag:

- artikel 131 AMAR en artikel 90 BARD (functioneringsgesprekken),
- artikel 131a AMAR en artikel 90a BARD (beoordelingen)

Vastst./Wijz datum	Bron	Nummer	Wijz. t.a.v.	Inwerkingtr. datum
11-06-03	DGPM	P/2003003432		23-05-03
04-04-05			Formulieren	
06-04-05	HDP	P/2005003699	Artikel 1	01-01-05
24-05-06	HDP	P/2006016331	Art. 1, 9, 10, 11, 12, 15 en 21	05-09-05
04-07-11	HDP	BS/2011019651	Bijlage	04-07-11

Sinds 1 februari 2011 is deze regeling niet meer van kracht voor militairen!

Militairen dienen de [Voorlopige Voorziening Uitvoeringsregeling AMAR](#) te raadplegen.

Hoofdstuk 1 Algemene bepalingen

Artikel 1 Algemene begripsbepalingen

Voor de toepassing van deze beleidsregel wordt verstaan onder:

a. hoofd defensieonderdeel

1°. de Secretaris-Generaal, voor zover het betreft de Bestuursstaf;

2°. de Commandant Zeestrijdkrachten, de Commandant Landstrijdkrachten, de Commandant Luchtstrijdkrachten, de Commandant Koninklijke Marechaussee, voor het desbetreffende commando;

3°. de directeur van de Defensie Materieel Organisatie, voor zover het betreft de Defensie Materieel Organisatie, met uitzondering van het deel ondergebracht in de Bestuursstaf;

4°. de commandant van het Commando DienstenCentra, voor zover het betreft het Commando DienstenCentra.

b. militair: de militair, als bedoeld in artikel 1, eerste lid van de Militaire ambtenarenwet;

c. ambtenaar: de burgerambtenaar, in de zin van het Burgerlijk ambtenarenreglement defensie;

d. commandant: de commandant als bedoeld in de Regeling aanwijzing commandanten AMAR dan wel het hoofd van de diensteenheid als bedoeld in de Regeling bevoegdhedentoedeling burgerlijke ambtenaren defensie;

e. functie: ieder samenhangend geheel van werkzaamheden en diensten dat door een militair of ambtenaar dient te worden verricht voor de vervulling waarvan bepaalde persoonseigenschappen, kennis en vaardigheden zijn vereist;

f. functionele chef: de functionaris onder wiens toezicht en leiding de functie wordt vervuld, dan wel die als zodanig door het hoofd defensieonderdeel is aangewezen;

g. opvolgende functionele chef: de functionele chef van de functionaris als genoemd in onderdeel f, dan wel die als zodanig door het hoofd defensieonderdeel is aangewezen;

h. competenties: de vaardigheden, kennis- en gedragsaspecten die medewerkers geschikt (competent) maken voor hun werk, taak of functie in de organisatie.

Hoofdstuk 2 Functioneringsgesprekken

§ 1 Algemeen

Artikel 2 Begripsbepalingen functioneringsgesprekken

In dit hoofdstuk wordt verstaan onder:

a functie-introductiegesprek: het gesprek als bedoeld in artikel 3, eerste en tweede lid.

b. functioneringsgesprek: het gesprek als bedoeld in artikel 4, eerste lid;

c. functioneringstijdvak: de periode die bij het functioneringsgesprek in beschouwing wordt genomen;

d. persoonlijk ontwikkelplan: (voor zover van toepassing) het geheel van activiteiten in een bepaalde periode dat is gericht op de ontwikkeling van de militair of ambtenaar en op de begeleiding in zijn loopbaan;

e. loopbaangesprek: een gesprek, dat naast een functioneringsgesprek kan worden gehouden, tussen de militair of ambtenaar en een daartoe bevoegde functionaris, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van de militair of ambtenaar en de daaraan verbonden consequenties voor zijn loopbaan centraal staan.

§ 2 Functioneringscyclus

Artikel 3 Functie-introductiegesprek

1. De militair of ambtenaar heeft binnen één maand na aanvang van zijn functievervulling een functie-introductiegesprek met zijn functionele chef.

2. In het functie-introductiegesprek wordt de militair of ambtenaar geïnformeerd over wat van hem in de functie wordt verwacht. Voorts wordt de militair of ambtenaar geïnformeerd over de planning van de met hem te houden functioneringsgesprekken. In het functie-introductie-gesprek wordt de zienswijze van de militair of ambtenaar ten aanzien van de wijze van functievervulling besproken.

3. De functionele chef houdt in beginsel binnen twee maanden na aanvang van zijn functievervulling een functie-introductiegesprek met de medewerkers van wie hij de functionele chef is geworden. In dit gesprek komen eventueel reeds gemaakte afspraken met de militair of ambtenaar eveneens aan de orde.

4. De functionele chef draagt zorg voor verslaglegging van het functie-introductiegesprek, tenzij partijen van mening zijn dat zulks niet nodig is.

Artikel 4 Het functioneringsgesprek

1. Een functioneringsgesprek is een gesprek over het functioneren in het functioneringstijdvak van de militair of ambtenaar, alsmede over de invloed op dat functioneren van de functionele chef. Het doel hiervan is te komen tot een optimaal functioneren van de militair of ambtenaar, een goede samenwerking, communicatie en werksfeer, alsmede goede werkomstandigheden, tussen functionele chef en militair of ambtenaar te bewerkstelligen. Daartoe kunnen tijdens het functioneringsgesprek concrete afspraken gemaakt worden voor een komende periode.

2. De commandant ziet erop toe dat met de onder zijn bevel staande militairen en onder hem dienende ambtenaren tijdig en in overeenstemming met deze beleidsregel functioneringsgesprekken worden gehouden.

3. Aan het functioneringsgesprek wordt deelgenomen door de militair of ambtenaar en diens functionele chef.

4. Zowel de militair of ambtenaar als de functionele chef kunnen met instemming van beiden een of meer andere personen laten deelnemen aan het functioneringsgesprek.

Artikel 5 Wanneer een functioneringsgesprek wordt gehouden

1. Met iedere militair en ambtenaar wordt ten minste één keer per jaar een functioneringsgesprek gehouden.
2. Onverminderd het eerste lid wordt een functioneringsgesprek gehouden indien de behoefte daartoe wordt aangegeven door de militair of ambtenaar dan wel door de functionele chef. Hierbij geldt dat sprake dient te zijn van een dienstverhouding van ten minste twee maanden.
3. De functionele chef houdt een planning bij van door hem op grond van het eerste lid te houden functioneringsgesprekken in een bepaalde periode en legt deze vast.

Artikel 6 Handelingen voor het houden van het functioneringsgesprek

1. De functionele chef nodigt ten minste twee weken voordat het functioneringsgesprek zal plaatsvinden de militair of ambtenaar hiervoor uit.
2. Het uitgangspunt bij de voorbereiding van het functioneringsgesprek is het formulier van het laatstgehouden functioneringsgesprek of in voorkomend geval het functie-introductie-gesprek. Daarnaast kunnen zowel door de militair of ambtenaar als door de functionele chef te bespreken onderwerpen worden ingebracht.

Artikel 7 Onderwerpen functioneringsgesprek

In het functioneringsgesprek spreekt de militair of ambtenaar zijn eenduidige zienswijze uit over zijn functioneren in de functioneringsperiode, met inbegrip van de wijze waarop hij de aansturing en begeleiding door zijn functionele chef in relatie tot zijn taakuitoefening heeft ervaren, en spreekt de functionele chef zijn zienswijze uit over het functioneren van de militair of ambtenaar en over diens gedragingen in relatie tot de functie. Het functioneringsgesprek is tevens gericht op de navolgende onderdelen:

- a. het functioneren van de militair of ambtenaar in de omgeving waarin hij zijn functie vervult, alsmede de functionele relatie tussen de militair of ambtenaar en de functionele chef met betrekking tot de functie-uitoefening van de militair of ambtenaar over de achterliggende periode. Hierbij komen de volgende aspecten aan de orde: - de verhouding tussen de getoonde kennis en vaardigheden, en de gestelde functie-eisen; - de ontwikkeling en de gedragingen; - de toetsing of en in hoeverre is voldaan aan eerder gemaakte afspraken;
- b. het maken van afspraken, dan wel kennisnemen van elkaars wensen en aandachtspunten met betrekking tot de toekomstige functievervulling;
- c. de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot loopbaanwensen van de militair of ambtenaar en de algemene loopbaanpatronen;
- d. indien de militair of ambtenaar de leeftijd van 50 jaar heeft bereikt of overschreden: de relatie tussen leeftijd en belastbaarheid en functievervulling;
- e. overige gespreksonderwerpen, die door de functionele chef onderscheidenlijk de militair of ambtenaar aan de orde worden gesteld, waaronder andere opgedragen werkzaamheden of diensten voortvloeiend uit de functie.

Artikel 8 Eindgesprek

1. Bij het beëindigen van de functievervulling door de militair of ambtenaar vindt een eindgesprek plaats. In het eindgesprek wordt de gehele functioneringsperiode in beschouwing genomen en worden de gemaakte afspraken geëvalueerd.
2. Een eindgesprek hoeft niet plaats te vinden indien bij het beëindigen van de dienstverhouding minder dan drie maanden geleden een functioneringsgesprek is gehouden.

§ 3 Administratieve afdoening functioneringsgesprekken

Artikel 9 Het functioneringsgesprekformulier

1. De inhoud van hetgeen is besproken tijdens het functioneringsgesprek, en indien zulks noodzakelijk wordt gevonden het functie-introductiegesprek en het eindgesprek, wordt door de functionele chef zakelijk weergegeven op het functioneringsgesprekformulier dat is opgenomen als bijlage bij deze beleidsregel.

2. De functionele chef is gehouden het functioneringsgesprekformulier in te vullen, waarbij ten minste een samenvatting van de inhoud van het gesprek, de gemaakte afspraken en aandachtspunten voor de komende periode ten aanzien van de taakuitvoering en, voor zover van toepassing, het persoonlijk ontwikkelplan worden vastgelegd.

3. Het functioneringsgesprekformulier wordt voor een correcte weergave door de functionele chef en de militair of ambtenaar ondertekend. De functionele chef verstrekt de militair of ambtenaar een afschrift van het functioneringsgesprekformulier.

4. Het functioneringsgesprekformulier blijft in bezit van de militair of ambtenaar en de functionele chef, welke laatste zorg draagt voor vernietiging van zijn exemplaar bij beëindiging van de dienstverhouding met de militair of ambtenaar. Het externe deel van het functioneringsgesprekformulier met daarop enkel afspraken en aandachtspunten ten behoeve van het hoofd defensieonderdeel wordt opgelegd in het persoonsdossier van de militair of ambtenaar.

Artikel 10 Doorgeven van afspraken

De functionele chef is verantwoordelijk voor het doorgeven van afspraken aan het hoofd defensieonderdeel voor zover de realisatie van die afspraken niet binnen zijn competentie ligt. Hij kan daartoe gebruik maken van het externe deel van het functioneringsgesprekformulier. Het bevoegd gezag kan regels stellen voor de verzending en behandeling van het externe deel van het functioneringsgesprekformulier.

§ 4 Loopbaanaspecten

Artikel 11 Loopbaangesprek

1. Op initiatief van de militair of ambtenaar, dan wel door een door het hoofd defensieonderdeel daartoe aangewezen functionaris kan een loopbaangesprek worden gehouden. In een loopbaangesprek kunnen afspraken worden gemaakt met betrekking tot het persoonlijk ontwikkelplan en de loopbaan van de militair of ambtenaar. Het loopbaangesprek wordt gehouden volgens regels te stellen door het bevoegd gezag. Aan de militair of ambtenaar wordt een gespreksnotitie van het loopbaangesprek ter hand gesteld.

2. Indien door het hoofd defensieonderdeel dan wel een daartoe aangewezen functionaris in belangrijke mate wordt afgeweken van de gemaakte afspraken in het kader van het persoonlijk ontwikkelplan, de loopbaanbegeleiding of de loopbaan worden de militair of ambtenaar en zo nodig de functionele chef hiervan onder vermelding van de gronden in kennis gesteld.

Hoofdstuk 3 Beoordelingen

§ 1 Algemeen

Artikel 12 Begripsbepalingen beoordelingen

In dit hoofdstuk wordt verstaan onder:

- a. eerste beoordelaar: de functionele chef als genoemd in artikel 1, onder f, dan wel hij die als zodanig is aangewezen door het hoofd defensieonderdeel;
- b. tweede beoordelaar: de commandant dan wel hij die als zodanig is aangewezen door de commandant;

- c. beoordeling: een schriftelijk vastgelegde waardering van de functievervulling van de militair of ambtenaar in het beoordelingstijdvak, alsmede van zijn gedrag in relatie tot die functie;
- d. beoordelingsgesprek: de mondelinge toelichting van de eerste beoordelaar bij het bekendmaken van de beoordeling aan de militair of ambtenaar;
- e. beoordelingstijdvak: de periode die bij het opmaken van de beoordeling in beschouwing wordt genomen;
- f. bekendmaken: uitreiken of toezenden;
- g. personeelsbeoordelingsadviseur: een daartoe opgeleide militair of ambtenaar die is belast met het begeleiden van het beoordelingsproces.

Artikel 13 Doel van het beoordelen

Het doel van het beoordelen is:

- a. de voor het personeelsbeheer verantwoordelijke autoriteiten informatie te verschaffen over de wijze van functievervulling van de militair of ambtenaar en, in voorkomend geval, zijn gedrag in relatie tot die functie;
- b. de militair of ambtenaar inzicht te verschaffen in zijn goede en minder goede competenties en hem op te wekken zijn minder goede competenties te verbeteren.

Artikel 14 Beoordelingstijdvak

1. Het beoordelingstijdvak omvat een periode van ten minste zes maanden en ten hoogste twee jaren.
2. Het beoordelingstijdvak kan niet een deel van een periode omvatten waarover reeds een beoordeling is vastgesteld.
3. In het beoordelingstijdvak heeft in beginsel ten minste één functioneringsgesprek plaatsgevonden.

Artikel 15 Wanneer een beoordeling wordt opgemaakt

1. Een beoordeling wordt opgemaakt indien:
 - a. de commandant dit wenselijk vindt;
 - b. de militair of ambtenaar dit wenselijk vindt en aanvraagt of;
 - c. het hoofd defensieonderdeel daartoe opdracht geeft,

tenzij gedurende het beoordelingstijdvak de militair of ambtenaar met buitengewoon verlof van lange duur was, dan wel een opleiding, cursus of studie volgde, niet zijnde een praktijkopleiding waarbij de militair of ambtenaar een functie vervult.

2. Een aanvraag van een militair of ambtenaar tot het opmaken van een beoordeling wordt gedaan bij de commandant. Deze aanvraag kan worden afgewezen indien over de betreffende militair of ambtenaar minder dan één jaar geleden te rekenen van de datum van de aanvraag een beoordeling is vastgesteld.
3. Indien de eerste of de tweede beoordelaar niet de Nederlandse nationaliteit bezit, zal het hoofd defensieonderdeel, eventueel op voorstel van de commandant van de Nederlandse eenheid waarbij de te beoordelen militair of ambtenaar administratief is ondergebracht, een Nederlandse militair of ambtenaar aanwijzen die als eerste of tweede beoordelaar optreedt. Deze beleidsregel blijft daarbij onverkort van toepassing.
4. Ingeval de militair of ambtenaar werkzaam is in een zodanig – internationaal – verband dat toepassing van het derde lid niet in de rede ligt, gelden voor het opmaken en vaststellen van een beoordeling de desbetreffende – internationale – voorschriften.

§ 2 Het beoordelen

Artikel 16 Het opmaken van de beoordeling

De militair of ambtenaar wordt beoordeeld omtrent de wijze waarop hij zijn functie heeft vervuld en omtrent zijn gedrag in relatie tot die functie, gedurende het beoordelingstijdvak. De wijze van functievervulling wordt afgeleid uit concrete handelingen, resultaten en het gedrag van de te beoordelen militair of ambtenaar. Daarbij kunnen ook omstandigheden worden meegewogen buiten de dienst die van invloed zijn geweest op het vervullen van de functie.

Artikel 17 Personeelsbeoordelingsadviseur

1. Een beoordelaar is bevoegd bij het opmaken of vaststellen van een beoordeling een personeelsbeoordelingsadviseur te betrekken.
2. De commandant kan een personeelsbeoordelingsadviseur toevoegen aan een beoordelaar.
3. De commandant is verplicht een personeelsbeoordelingsadviseur toe te voegen aan een beoordelaar:
 - a. indien de militair of ambtenaar daarom verzoekt;
 - b. indien een beoordelaar voor de eerste maal op grond van deze beleidsregel een beoordeling opmaakt of vaststelt.

Artikel 18 Model

1. Voor het opstellen van de beoordeling wordt gebruik gemaakt van het model beoordelingsformulier, zoals opgenomen in de bijlage, met uitzondering van beoordelingen over militairen of ambtenaren die zijn of worden aangemerkt om functies te vervullen in het kader van management development.
2. Voor het opstellen van de beoordeling op grond van artikel 15, vierde lid, wordt gebruik gemaakt van het vigerende – internationale – model.

Artikel 19 Bekendmaking en bedenkingen

1. Een beoordeling wordt aan de desbetreffende militair of ambtenaar schriftelijk bekendgemaakt. Zo spoedig mogelijk na bekendmaking wordt de beoordeling door de eerste beoordelaar in een beoordelingsgesprek toegelicht. Daarbij kan, indien deze bij het opmaken van de beoordeling betrokken is geweest, de personeelsbeoordelingsadviseur mede aanwezig zijn.
2. Aan de militair of ambtenaar wordt een afschrift van de opgemaakte beoordeling uitgereikt. De eerste beoordelaar draagt zorg voor toezending van de opgemaakte beoordeling aan de tweede beoordelaar.
3. Bij bekendmaking wordt de militair of ambtenaar gewezen op de mogelijkheid om binnen twee weken schriftelijk en gemotiveerd zijn bedenkingen tegen de inhoud van de o beoordeling kenbaar te maken bij de tweede beoordelaar. De termijn van twee weken kan op aanvraag van de militair of ambtenaar door de tweede beoordelaar worden verlengd met ten hoogste twee weken indien de militair of ambtenaar in redelijkheid niet in de gelegenheid is tijdig zijn bedenkingen kenbaar te maken. De tweede beoordelaar brengt zijn besluit omtrent de verlenging schriftelijk ter kennis van de militair of ambtenaar.

Artikel 20 Het vaststellen van de beoordeling

1. Op de beoordeling wordt aangetekend of de militair of ambtenaar bedenkingen heeft kenbaar gemaakt. Ingeval de militair of ambtenaar bedenkingen kenbaar heeft gemaakt dan worden deze bij de beoordeling gevoegd.
2. Indien bedenkingen kenbaar zijn gemaakt, worden deze door de tweede beoordelaar overwogen, waarbij hij ten minste de beoordeelde en de eerste beoordelaar hoort. De tweede beoordelaar legt zijn bevindingen schriftelijk vast en voegt deze bij de beoordeling.
3. De tweede beoordelaar kan, in voorkomend geval na overweging van de kenbaar gemaakte bedenkingen:

- a. instemmen met het oordeel van de eerste beoordelaar of,
- b. indien hij daartoe aanleiding ziet, schriftelijk en gemotiveerd afwijken van het oordeel van de eerste beoordelaar.

Artikel 21 Verzending en inzage

Het hoofd defensieonderdeel kan regels stellen voor de verzending en behandeling van de beoordelingen, alsmede ten aanzien van het geven van inzage van de beoordelingen aan die autoriteiten voor wie de inzage nodig is voor het vervullen van de aan hen opgedragen taken.

Hoofdstuk 4 Slotbepalingen

Artikel 22 Intrekking

De navolgende regelingen worden ingetrokken:

- Koninklijke Marine: Beleidsregels beoordelingen militairen zeemacht Leidraad functioneringsgesprekken burgerpersoneel Koninklijke Marine 1996 Regeling beoordelingen burgerpersoneel Koninklijke Marine 1996
- Koninklijke Landmacht: Beleidsregel beoordeling militairen Koninklijke Landmacht Beleidsregel beoordelingen burgerpersoneel Koninklijke Landmacht Procedureregels beoordelingen burgerpersoneel Koninklijke Landmacht Beleidsregel functioneringsgesprekken burgerpersoneel Koninklijke Landmacht
- Koninklijke Luchtmacht: Beleidsregel beoordeling militairen Koninklijke Luchtmacht Regeling functioneringsgesprek en beoordeling burgerlijke ambtenaren Koninklijke Luchtmacht
- Koninklijke Marechaussee: Beleidsregel beoordeling militairen Koninklijke Marechaussee
- Defensie Interservice Commando Regeling functioneringsgesprek en beoordeling burgerlijke ambtenaren defensie interservice commando
- Centrale Organisatie: Regeling functioneringsgesprekken burgerpersoneel Centrale Organisatie Regeling beoordelingen burgerpersoneel Centrale Organisatie van 18 juni 1997, nr. PCO 97/301 Voorschrift Loopbaanbegeleiding Burgerpersoneel Ministerie van Defensie 1986.

Artikel 23 Inwerkingtreding

Deze beleidsregel treedt in werking op de datum van dagtekening en werkt terug tot en met 23 mei 2003.

Artikel 24 Citeertitel

Deze beleidsregel wordt aangehaald als "Beleidsregel functioneringsgesprekken en beoordelingen defensie" (BFBD) en gepubliceerd in de MP-32 serie (militair en burgerpersoneel).

Bijlage

Formulier functioneringsgesprekken (dfe030.xls)

Formulier beoordelingen (dfe012.xls)

Dit spreadsheet is beschikbaar via selfservice op BOP. Het streven is uitsluitend van de selfservice modaliteit gebruik te maken. Wanneer geen toegang tot deze service bestaat, kan de papieren versie van het formulier worden ingevuld en voor registratie aan de afdeling P&O worden aangeboden. Zie ook de toelichting in het formulier.

Toelichting bij de Beleidsregel functioneringsgesprekken en beoordelingen defensie

Algemeen

In het Arbeidsvoorwaardenakkoord 2001-2003 is overeengekomen dat, in het kader van de verdergaande modernisering van het personeelsbeleid, de bestaande systematiek van beoordelingen zou worden vervangen door een systematiek van jaarlijks te houden functioneringsgesprekken. Deze nieuwe systematiek geldt voor zowel militair als burgerpersoneel; de artikelen 131 van het AMAR en 90 van het BARD, welke voor het beoordelen van militairen en burgerambtenaren de basis vormen, zijn dan ook met ingang van genoemde datum aangepast. De invoering van een systematiek van functioneringsgesprekken vormde een goede gelegenheid te komen tot één systeem, geldend voor geheel defensie, en over te gaan tot harmonisatie van de verschillende beoordelingssystemen die bij de krijgsmacht delen in gebruik waren en het systeem dat voor burgerpersoneel van toepassing was. Deze beleidsregel voorziet in een voor geheel Defensie geldend geheel van regels op het gebied van functioneringsgesprekken en beoordelingen, alsmede in dezelfde, zowel voor militairen als burgerambtenaren geldende, formulieren. Uitgangspunt is het functioneringsgesprek, maar voor het nemen van beheersbeslissingen kon een beoordelingssysteem niet worden gemist. Beide systemen zijn in deze beleidsregel samengebracht. Kern van het te voeren personeelsbeleid is het centraal stellen van de ontwikkeling van de medewerker. Hiermee wordt de eigen verantwoordelijkheid van het individu voor het geven van invulling aan zijn persoonlijke ontwikkeling en loopbaan niet weggenomen, maar krijgt de organisatie een duidelijkere rol om hierin te ondersteunen. Meer dan in het verleden het geval is geweest is individualisering in het omgaan met medewerkers een vereiste om te (blijven) beschikken over adequaat inzetbaar en gemotiveerd personeel. Het is voor defensie geen vanzelfsprekendheid (meer) dat personeel instroomt, waardoor arbeidsmarktcommunicatie en een motiverend en “wervend” personeelsbeleid belangrijker worden. Het in het vooruitzicht stellen van ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel heeft een positieve invloed op die werving. In situaties waarbij personeel is geworven waarvoor “life-time-employment” bij defensie niet het uitgangspunt is, betekent het bieden van voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling tijdens het dienstverband een verrijking van de loopbaanmogelijkheden voor het personeel bij beëindiging ervan. Daarnaast blijken bij het maken van keuzes ten aanzien van het al dan niet voortzetten van een loopbaan bij defensie de geboden mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling een belangrijke en soms zelfs doorslaggevende factor te zijn voor het personeel. Het centraal stellen van de ontwikkeling van de medewerker in het personeelsbeleid heeft consequenties voor de in te zetten personeelsinstrumenten. De bestaande instrumenten bieden niet in alle opzichten de vereiste ruimte om invulling te geven aan het voorgestelde meer motiverende personeelsbeleid. Zo was er voor militairen nog geen rechtspositionele basis voor functioneringsgesprekken. Deze lacune is met de wijziging van artikel 131 AMAR weggenomen. Het instrument beoordelen is voor militairen en ambtenaren een uiterst relevant personeelsinstrument. Een beoordeling is met name gericht op het achteraf en eenzijdig evalueren van het functioneren van de militair of ambtenaar. Dit personeelsinstrument is naar zijn aard derhalve niet geschikt om in alle opzichten invulling te geven aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, aangezien daarbij vooral de toekomstige taakuitoefening en ontplooiing in ogenschouw moeten worden genomen. Daartoe is het functioneringsgesprek meer geschikt. Teneinde het functioneringsgesprek te verankeren in de bedrijfsvoering en te waarborgen dat gemaakte afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen is een goede verslaglegging en bewaking van gemaakte afspraken noodzakelijk. Deze verslaglegging is vertrouwelijk daar waar het gaat om de vastlegging van de wederzijdse zienswijze over het functioneren van zowel de chef als de medewerker. Voor zover de in het functioneringsgesprek gemaakte afspraken buiten de relatie tussen chef en medewerker gerealiseerd dienen te worden, is het noodzakelijk die afspraken op een zorgvuldige wijze aan derden bekend te stellen. De combinatie van een vertrouwelijke sfeer waarin de ontwikkeling van de medewerker centraal staat en een formele behandeling van gemaakte afspraken draagt bij aan de uitgangspunten voor nieuw personeelsbeleid. De verslaglegging van de functioneringsgesprekken draagt bij aan het instrumentarium voor loopbaanbeleid en ‘talentmanagement’. Het ingevulde functioneringsgesprekformulier (zowel het interne als het externe deel) geeft voor persoonlijk gebruik door de medewerker en de leidinggevende een basis waarop gedurende de functioneringscyclus kan worden teruggevallen. Het externe deel van

het functioneringsgesprekformulier is met name geschikt om ten behoeve van het persoonsdossier – dat wordt bewaard bij de instanties die binnen de beleidsterreinen met personeelsbeheer zijn belast – zowel weer te geven dat het gesprek heeft plaatsgevonden als welke concrete afspraken zijn gemaakt. De Beleidsregel functioneringsgesprekken en beoordelingen defensie (BFBD) heeft enerzijds tot doel het personeelsinstrument functioneringsgesprekken praktisch hanteerbaar te maken om de bedrijfsvoering te ondersteunen en de ontplooiing van de medewerkers, zowel burger als militair, tot zijn recht te laten komen. De tweezijdigheid en de toekomstgerichtheid zijn de belangrijkste pijlers van dit instrument. Anderzijds biedt de beleidsregel ten aanzien van het personeelsinstrument beoordelingen de vereiste waarborgen voor het personeel. Bij dit instrument is nog sprake van de meer formele eenzijdigheid van de kant van de organisatie in de vorm van een besluit over de evaluatie van het functioneren van de militair of ambtenaar. Juist die eenzijdigheid vereist ten aanzien van de totstandkoming van een beoordeling een grote zorgvuldigheid.

Functioneringsgesprekken

Hoofdstuk twee van deze beleidsregel is opgebouwd op basis van de functioneringscyclus van een medewerker. De functioneringscyclus begint bij aanvang functievervulling en eindigt bij ommekomst van de functievervulling. In een volledige functioneringscyclus vormt het met regelmaat houden van functioneringsgesprekken de kern van het proces van begeleiden, coachen en samen werken aan een beter functioneren. De cyclus vangt aan met een functie-introductiegesprek. In dit gesprek worden de belangrijkste afspraken vastgelegd opdat een goede basis voor toekomstig functioneren in de onderhavige functie wordt gelegd. Ook wordt besproken in hoeverre de militair of ambtenaar voldoet aan de voor hem geldende functie-eisen. Daarnaast kunnen afspraken worden gemaakt over de begeleiding en de coaching van de militair of ambtenaar. Op verzoek van de functionele chef dan wel de militair of ambtenaar kan voor de verslaglegging van het functie-introductiegesprek worden gebruik gemaakt van het functioneringsgesprekformulier. Het functie-introductiegesprek is de opmaat voor het eerste functioneringsgesprek. Een functioneringsgesprek moet goed worden voorbereid onder meer door tijdig betrokkenen uit te nodigen en gespreksonderwerpen bekend te stellen. Voorkomen moet worden dat het functioneringsgesprek 'verrassingen' inhoudt voor een van beide partijen. In het functioneringsgesprek leggen de militair of ambtenaar en diens functionele chef aan elkaar verantwoording af over de gemaakte afspraken en wordt door beide partijen een zienswijze uitgesproken over het functioneren. Dit geschiedt zoveel mogelijk aan de hand van onderling vastgelegde criteria en normeringen, zodat hetgeen wordt uitgesproken aan de taakuitvoering gerelateerde resultaten benoemt, zonder te verworden tot een 'psychologiserende' weergave van het gedrag van de betrokken medewerker. De eenduidige – dat wil zeggen een niet voor een andere uitleg vatbare – zienswijze van de functionele chef behoeft niet de instemming van betrokkene, maar moet wel betrekking hebben op verbetering van het functioneren c.q. de ontwikkeling van betrokkene en is niet bedoeld een 'afrekening' te zijn. Coachend leiderschap staat daarin centraal. In het functioneringsgesprek worden voorts afspraken over de taakuitvoering in de toekomstige functioneringsperiode gemaakt. Ook bij deze afspraken wordt vastgelegd wat de criteria en normeringen zijn om de afspraken te kunnen toetsen. Deze taakafspraken vormen in principe het startpunt voor het eerstvolgende functioneringsgesprek. Het houden van functioneringsgesprekken, het maken en nakomen van afspraken, het coachen van medewerkers en het tijdig onderkennen van talenten en bekwaamheden van het personeel is een kerntaak van de leidinggevende. Deze beleidsregel is ondersteunend voor die taak door de duidelijkheid van de beleidsregel, de bijgevoegde formulieren en de mogelijkheid van elektronische verwerking van die formulieren. Een van de belangrijkste onderdelen van de beleidsregel is het vaststellen wie optreedt als functionele chef. Deze functionaris dient een zodanige functie te bekleden dat hij in praktijk de dagelijkse leiding heeft over de militair of ambtenaar, dan wel een goed zicht op zijn functioneren heeft. Tevens dient de functionele chef op grond van zijn functie inhoudelijk een belangrijke bijdrage te leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers. In situaties waarin de eigenlijke functionele chef niet de Nederlandse nationaliteit bezit, dan zijn de verplichtingen voor die chef op grond van deze beleidsregel niet van toepassing. Teneinde (het gedachtegoed van) deze beleidsregel in praktijk te brengen zal in beginsel een ander, die wel de Nederlandse nationaliteit bezit, als functionele chef worden aangewezen. Uiteraard wordt communicatie met de internationale chef, in welke vorm dan ook, met het oog op de persoonlijke ontwikkeling van de militair of ambtenaar op prijs gesteld. Er kunnen zich situaties voordoen waarbij zowel de militair of ambtenaar als de functionele chef behoefte hebben aan een derde als deelnemer aan het gesprek. Hierbij dient te worden opgemerkt dat deze derde (één of meer) de rol

van procesbegeleider vervult en niet inhoudelijk deelneemt aan het functioneringsgesprek. De inhoud van het functioneringsgesprek wordt namelijk uitsluitend bepaald door de militair of ambtenaar en diens functionele chef. Wel kan het zo zijn dat het functioneringsgesprek prettiger of effectiever verloopt indien een derde als procesbegeleider deelneemt. Ingeval de derde een rol als procesbegeleider vervult, zal hij veelal afkomstig zijn uit het personele functiegebied. Vooropgesteld dient te worden dat in deze situatie de derde is opgeleid in procesbegeleiding bij functioneringsgesprekken. De functioneringscyclus, aangevangen met een functie-introductiegesprek en voorts opgebouwd uit functioneringsgesprekken, wordt beëindigd wanneer de dienstverhouding tussen de militair of ambtenaar en de functionele chef wordt verbroken. De functioneringscyclus wordt afgesloten met een eindgesprek, waarin ten minste wordt teruggeblikt op de functioneringscyclus. Het eindgesprek kan worden beschouwd als een laatste functioneringsgesprek. De functionele chef kan in voorkomend geval voor de verslaglegging van het eindgesprek gebruik maken van het functioneringsgesprekformulier. Ingeval de arbeidsverhouding wordt verbroken als gevolg van ontslag, vindt een zogenoemd exit-interview plaats. Het exit-interview behoort als zodanig niet tot de strekking van deze beleidsregel, maar is in de uitvoering bij krijgsmacht delen in de bedrijfsvoering geborgd.

Loopbaanaspecten

Behalve afspraken over de taakuitvoering worden ook afspraken gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling (bij enkele beleidsterreinen neergelegd in een persoonlijk ontwikkelplan) en de loopbaan van de militair of ambtenaar. Met name daar waar deze afspraken niet vallen binnen de bevoegdheden van de functionele chef dient er zeer zorgvuldig mee om te worden gegaan. Te allen tijde moeten 'loze beloften' van de functionele chef worden voorkomen en moet rekening gehouden worden met de belangen van derden. De persoonlijke ontwikkeling is vooral een zaak voor de militair of ambtenaar. Hij is zelf verantwoordelijk voor zijn loopbaan en ontwikkeling, door middel van onder andere opleiding en vorming. De functionele chef vervult hierin een begeleidende en adviserende rol. In deze rol kan en zal de functionele chef als initiator of intermediair ook anderen moeten betrekken, zoals de opvolgende functionele chef of de plaatsingsautoriteit of (centrale) personeelsdienst. De functionele chef is in ieder geval verplicht het desbetreffende bevoegd gezag te betrekken bij de totstandkoming van het persoonlijk ontwikkelplan. Hiertoe wordt ook gerekend het initiëren van een loopbaangesprek met een daartoe bevoegde instantie, zoals de plaatsingsautoriteit, een monitor of een vakoudste. Dit laat overigens onverlet dat bij het vormgeven van de eigen loopbaan en carrière het initiatief vooral en in de eerste plaats van de militair of ambtenaar uit moet gaan.

Beloningsaspecten in relatie tot het functioneren

Indien de gangbare praktijk bij een beleidsterrein daarvoor ruimte biedt (bijvoorbeeld bij de Koninklijke Luchtmacht) kunnen ook beloningsaspecten bij het functioneringsgesprek worden betrokken. Aan de bezoldigingsreglementen ligt het uitgangspunt ten grondslag dat jaarlijkse verhogingen van het salaris worden toegekend bij voldoende functioneren. Voor een juiste motivering is van belang dat van een voldoende functioneren expliciet moet zijn gebleken. Aangezien in het functioneringsgesprek het functioneren van de militair of ambtenaar in de afgelopen periode wordt geëxpliciteerd, is het dan ook mogelijk vast te stellen dat de jaarlijkse salarisverhoging geen 'automatisme' is, maar een beloning voor de in het functioneren gebleken toename van kennis en ervaring. Behalve over de jaarlijkse salarisverhoging kan bij die gelegenheid, voor zover dat aansluit bij de praktijk van het beloningsbeleid bij het desbetreffende beleidsterrein en indien het functioneren daar aanleiding toe geeft, eveneens expliciet aandacht worden besteed aan de mogelijkheid van een extra verhoging van het salaris of van extra beloningen. Omdat als regel de functionele chef niet zal beschikken over de bevoegdheden en het budget voor het toekennen van extra beloningen, maar daarentegen juist weer wel is belast met het doen van voordrachten aan het bevoegd gezag daarover, zal de functionele chef zijn intenties ten aanzien van het toekennen van extra beloningen vooraf met het bevoegd gezag moeten afstemmen alvorens met de militair of ambtenaar hierover te spreken. Zo is het denkbaar dat in het kader van de uitvoering van een bepaald in de tijd af te bakenen project vooraf wordt afgesproken dat indien de realisatie van het project aan een aantal vooraf gedefinieerde eisen zal voldoen (bijvoorbeeld ten aanzien van de tijdigheid waarin acties worden afgerond, de kwaliteit van het geleverde werk of de acceptatie van de gevonden oplossingen) het beloningsinstrument actief zal worden ingezet. De opvattingen, mogelijkheden en onmogelijkheden actief het beloningsinstrument in te zetten kunnen dan teruggekoppeld worden aan de functionaris. Evenzeer is het mogelijk voor zover het functioneren daartoe onverhoopt aanleiding zou geven, in het

functioneringsgesprek te wijzen op de mogelijkheid van het onthouden van de jaarlijkse salarisverhoging indien het functioneren in de toekomstige functioneringsperiode geen verbetering laat zien.

Beoordeling

In verreweg de meeste situaties zal een zorgvuldige toepassing van het instrument functioneringsgesprekken prima aansluiten bij de wensen en behoeften van zowel de medewerker als de leidinggevende. Doorgaans is het dus niet meer nodig periodiek gedurende een functioneringsperiode een formele beoordeling op te maken. De ervaring leert dat ca. 80% van de medewerkers 'normaal' (voldoende/ goed) functioneert; de overige 20% steekt daarboven uit of blijft daarbij achter. Het heeft geen toegevoegde waarde om voor het overgrote gedeelte van het personeelsbestand periodiek vast te leggen in een extern werkend en formeel vormgegeven beoordeling dat het functioneren voldoet aan de eisen. Door te kiezen voor het instrument van het functioneringsgesprek wordt voorkomen dat een zwaar aangezet, eenzijdig en 'ambtelijk' beoordelingssysteem het feitelijke doel, te weten het open communiceren met het personeel, het ontwikkelen van medewerkers en het ondersteunen van hun ambities, wordt overschaduwd door de aandacht voor het middel, een formeel geborgde rechtspositionele beoordeling met weinig mogelijkheden voor de gewenste interactie, die het functioneringsgesprek nu juist beoogt te bieden. Het functioneringsgesprek kan immers voor beide partijen stimulerend werken en een positieve aandacht geven aan de waarde van de individuele medewerker voor de organisatie. Ofschoon het accent in de begeleiding van het personeel vooral is gelegd op een zorgvuldige toepassing van het instrument functioneringsgesprekken, kan het in de praktijk nog steeds voorkomen dat een beoordeling wenselijk wordt geacht door de medewerker of door de chef. Bijvoorbeeld naar aanleiding van de door de leidinggevende uitgesproken zienswijze kan een situatie ontstaan waarin de militair of de ambtenaar zich in de relatie tot zijn directe chef onvoldoende in zijn belangen en opvattingen over zijn taakuitoefening weet gesteund. Ofschoon zulks niet is vastgelegd, zal het in een dergelijke situatie veelal mogelijk zijn een beroep te kunnen doen op de bemiddelende taak van de opvolgende functionele chef, die immers veelal uit eigen ervaring kennis draagt van het functioneren van de medewerker. Indien deze 'bemiddelingsprocedure' niet toereikend wordt geacht, kan de medewerker een schriftelijke beoordeling over zijn functioneren aanvragen. De functionele chef heeft de mogelijkheid om ten behoeve van dossieropbouw met het oog op eventuele vervolgbeslissingen met een rechtspositioneel karakter een beoordeling op te laten maken. Ten slotte kan de organisatie ter ondersteuning van haar bedrijfsvoering op personeelsgebied zich laten ondersteunen door het instrument beoordeling. De beoordeling wordt opgemaakt door de functionele chef en namens de commandant vastgesteld door de tweede beoordelaar. De commandant is een bestuursorgaan in de zin van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). De beoordeling die een medewerker krijgt, is derhalve een voor bezwaar en beroep vatbaar besluit. De kwaliteit van de beoordeling kan in voorkomend geval worden verhoogd door een adviseur bij de totstandkoming van de beoordeling te betrekken. Deze personeelsbeoordelingsadviseur ziet vooral toe op een correcte procedure. Tevens kan hij als procesbegeleider optreden bij het te houden beoordelingsgesprek teneinde het gesprek prettiger en effectiever te laten verlopen.

Artikelsgewijze toelichting

Artikel 1, onder f en g: de hier opgenomen definities zijn verschillend per beleidsterrein en derhalve is gekozen voor een algemene omschrijving, waarbij per beleidsterrein kan worden vastgelegd wie als functionele chef mag optreden. Artikel 4, vierde lid: Er kunnen zich situaties voordoen waarbij zowel de militair of ambtenaar als de functionele chef behoefte hebben aan één of meer andere personen als deelnemer(s) aan het gesprek. Hierbij dient te worden opgemerkt dat deze personen slechts de rol van procesbegeleider vervullen en niet inhoudelijk deelnemen aan het functioneringsgesprek. De inhoud van het functioneringsgesprek wordt namelijk uitsluitend bepaald door de militair of ambtenaar en diens functionele chef. Wel kan het zo zijn dat het functioneringsgesprek prettiger of effectiever verloopt indien een andere persoon als procesbegeleider aanwezig is. Artikel 6, tweede lid: bij voorkeur wordt een agenda opgesteld, maar dat hoeft niet per definitie schriftelijk. Het gaat er vooral om dat beide partijen vooraf weten wat zij in het functionerings-gesprek aan de orde willen stellen. Een ander beperkt de vrijblijvendheid van het functioneringsgesprek, bevordert de voorbereiding, stelt zeker dat alle onderwerpen uit de artikelen 131 AMAR en 90 BARD worden behandeld en voorkomt het elkaar overvallen met onderwerpen. Artikel 7, onder c: Het begrip loopbaanmogelijkheden heeft uitsluitend betrekking op de algemene loopbaanpatronen en niet op de individuele mogelijkheden. Dit

laatste kan worden besproken in een afzonderlijk loopbaangesprek. Artikel 7, onder e: Tot de overige gespreksonderwerpen behoort ook nadrukkelijk het aspect integriteit. Bij aantasting van de integriteit gaat het om ongewenst gedrag ten opzichte van de organisatie zoals belangenverstrengeling of de schijn daarvan, oneigenlijk gebruik van bevoegdheden, corruptie, fraude en oneigenlijk gebruik van middelen. Kortom, elk handelen of nalaten daarvan waarmee de organisatie in diskrediet kan worden gebracht. Artikel 9, derde lid: de militair of ambtenaar krijgt een afschrift van het gehele functioneringsgesprekformulier, dus zowel van het interne als het externe gedeelte. Artikel 9, vierde lid: de functionele chef behoudt het gehele origineel van het functionerings-gesprekformulier en de militair of ambtenaar krijgt een afschrift. Een afschrift van het externe deel wordt tevens verzonden naar een daartoe aangewezen functionaris om op te leggen in het persoonsdossier van de militair of ambtenaar. Zodra één van beiden, de militair of ambtenaar dan wel de functionele chef, vertrekt en de dienstverhouding derhalve wordt beëindigd, dient de functionele chef zijn exemplaar van de functioneringsgesprekformulieren met betrekking tot die militair of ambtenaar te vernietigen. Artikel 10: indien de functionele chef niet bevoegd is een bepaalde afspraak te formaliseren (bijvoorbeeld een aanwijzing voor een opleiding), maar dat daarnaast in het functionerings-gesprek wel is gebleken dat die afspraak is vereist, dan is de functionele chef verantwoordelijk voor het doorgeven van die afspraak. Dat wil zeggen dat hij degene, die wel bevoegd is inzake de gewenste afspraak, in kennis stelt of laat stellen, teneinde die afspraak te laten formaliseren. Voor het doorgeven van afspraken is het externe deel van het functioneringsgesprekformulier geschikt. Artikel 12, onder a: wie mag op treden als eerste beoordelaar is verschillend per beleidsterrein en derhalve is gekozen voor een algemene omschrijving, waarbij per beleidsterrein kan worden vastgelegd wie als eerste beoordelaar optreedt of wordt aangewezen. Artikel 12, onder b: wie mag op treden als tweede beoordelaar is verschillend per beleidsterrein en derhalve is gekozen voor een algemene omschrijving, waarbij per beleidsterrein kan worden vastgelegd wie als tweede beoordelaar optreedt of wordt aangewezen. Artikel 14, derde lid: voorkomen dient te worden dat de beoordeelde wordt geconfronteerd met tekortkomingen in functioneren of in competenties, zonder dat dit op een eerder moment met hem of haar is besproken. Derhalve geldt als hoofdregel dat er voorafgaande aan het opmaken van een beoordeling een functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden. In de uitzonderings-situatie waarin dit niet is gebeurd, dienen bedoelde tekortkomingen in een afzonderlijk gesprek voorafgaande aan de beoordeling te zijn besproken. Van dat gesprek wordt een schriftelijke weergave opgesteld. Artikel 15, vierde lid: Indien een militair of ambtenaar is geplaatst in internationaal verband, bijvoorbeeld bij het Allied Command Europe (ACE), dan zijn de bij de desbetreffende eenheid in gebruik zijnde beoordelingsvoorschriften van toepassing, in casu het International Evaluation Report (IER). Artikel 18, eerste lid: In artikel 131a, tiende lid AMAR en artikel 90a, tiende lid BARD is bepaald dat de minister van Defensie het beoordelingsformulier vaststelt. Voor bijzondere groepen personeel, en in het bijzonder zij die zijn of worden opgenomen in een zogenoemd management development of overeenkomstig traject, kan een afwijkend model gelden dat beter tegemoet komt aan de specifieke eisen die dat traject stelt.