

## **Afdeling 3. Opvolging, feedback, evaluatie en vorming tijdens de loopbaan**

### **Onderafdeling 1. Opvolging, feedback en evaluatie**

#### **Artikel 13.**

##### **VERPLICHT KEUZE TE MAKEN:**

*(Rechtsgrond: De raad bepaalt in de rechtspositieregeling de wijze van opvolging en feedback, en de procedure voor de eventuele evaluatie, vermeld in artikel 194, eerste lid, van het decreet van 22 december 2017, en artikel 111, eerste lid van het Provinciedecreet van 9 december 2005, en ook de gevolgen van opvolging, feedback of eventuele evaluatie.)*

##### **MOGELIJKE KEUZE: De raad voorziet opvolging en feedback**

*Het personeelslid heeft gedurende de volledige loopbaan recht op opvolging en feedback met betrekking tot het functioneren. Dit in de vorm van permanente informele en formele feedback. De rechtstreeks en eventueel de hogere leidinggevende stroomlijnen het inhoudelijk samenbrengen van deze feedback. Het doel van de feedbackcultuur is het stimuleren van de verdere ontwikkeling van personeelsleden en het functioneren te optimaliseren. Feedback omvat zowel positieve punten als groeipunten. Het uitwisselen van feedback gebeurt op een constructieve en respectvolle manier. We streven ernaar dat er in de feedbackcultuur een permanente wisselwerking is van feedback geven en krijgen tussen alle betrokken partijen op de werkvloer. Dit betekent dat er niet wordt gewacht op bepaalde geijkte momenten maar dat er een voortdurend proces van feedback geven en ontvangen ontstaat. De personeelsdienst monitort het proces en biedt, waar nodig, ondersteuning zodat het permanente feedbackgebeuren kan groeien in de organisatie.*

*Op regelmatige basis gebeuren feedbackgesprekken binnen de organisatie. Er is minimaal één formeel geregistreerd gesprek per kalenderjaar. Dit om te stimuleren en te garanderen dat de leidinggevende minstens éénmaal per jaar de tijd neemt om uitgebreider in te gaan op het functioneren, de verdere ontwikkeling, de loopbaan, het welzijn, ... **(verder aanvullen)** van personeelsleden. De inhoud van de gesprekken komt in onderling overleg tussen de rechtstreekse leidinggevende en het personeelslid tot stand. De eventuele neerslag van een gesprek wordt door beide partijen getekend als gezien. Voor informele gesprekken geldt er geen verplichting naar registratie toe, doch we achten deze minstens even belangrijk, zo niet belangrijker voor de ontwikkeling van het personeelslid. De hogere leidinggevende bewaakt het globale feedbackproces voor de eigen dienst, afdeling en/of directie en verzamelt feedback over het leidinggeven van de eigen leidinggevers.*

*Indien het functioneren van een personeelslid niet naar verwachting is, wordt het personeelslid ondersteund met informele en formele gesprekken. **(als er gekozen wordt voor evaluatie als juridisch instrument:)** Blijft het functioneren van het personeelslid ondanks deze ondersteuning en bijsturing ontoereikend, dan kan beslist worden om het personeelslid op ambtelijk niveau te evalueren.*

##### **MOGELIJKE KEUZE: De raad voorziet eveneens evaluatie als juridisch instrument**

*De evaluatie is de procedure waarbij het functioneren van het personeelslid wordt beoordeeld. De evaluatie wordt uitgevoerd op basis van vooraf vastgestelde evaluatiecriteria die aansluiten bij de functiebeschrijving.*

*De personeelsleden worden geëvalueerd op ambtelijk niveau. Het hoofd van het personeel zorgt voor de interne organisatie van het evaluatieproces met begeleiding en*

*ondersteuning voor de evaluatoren en kijkt toe op het respecteren van de procedures. Het personeelslid wordt geïnformeerd over alle aspecten van het evaluatiestelsel en over de evaluatiecriteria die op hem van toepassing zijn.*

*Het personeelslid wordt geëvalueerd door twee evaluatoren, tenzij de organisatiestructuur dit niet toelaat. De eerste evaluator is de rechtstreeks leidinggevende. De tweede evaluator is in principe steeds van een hogere graad dan de eerste. De eerste en tweede evaluator streven naar een consensus over de eindconclusie van de evaluatie en het voorstel van evaluatiegevolg. Indien de evaluatoren niet tot overeenstemming komen, is het standpunt van de tweede evaluator doorslaggevend.*

*De eerste evaluator voert de gesprekken met het personeelslid en maakt de vereiste documenten op. Hij bezorgt alle partijen een getekend exemplaar van deze documenten en maakt vervolgens het origineel exemplaar over aan de personeelsdienst. In geval van afwezigheid van de eerste evaluator duidt het hoofd van het personeel, op basis van het organogram, een nieuwe evaluator aan.*

*De tweede evaluator bewaakt de kwaliteit van de gesprekken en de documenten en bemiddelt indien nodig. Hij kan op eigen vraag, op vraag van de eerste evaluator of op verzoek van het personeelslid, aanwezig zijn bij de gesprekken.*

*Het evaluatieresultaat is gunstig of ongunstig. Met als doel het functioneren te verbeteren, krijgen de personeelsleden met een 'ongunstig' evaluatieresultaat een intensieve begeleiding.*

*Een personeelslid dat bij de evaluatie als evaluatieresultaat 'ongunstig' scoorde, krijgt een functioneringsgesprek met formeel verslag. Het begeleidingstraject loopt over 12 maanden. Na 6 maanden volgt er een tussentijdse evaluatie, voorafgegaan door minstens één functioneringsgesprek. Indien nodig, gebeuren er meerdere functioneringsgesprekken. Deze periode van 6 maanden gaat in op het moment dat de evaluatoren met het personeelslid het formeel verslag hebben besproken en het personeelslid dit document voor kennisneming heeft ondertekend.*

*Indien uit de tussentijdse evaluatie manifest blijkt dat het personeelslid nog niet voldoet na het begeleidingstraject, wordt het personeelslid ontslagen wegens beroepsongeschiktheid. Krijgt het personeelslid bij deze tussentijdse evaluatie 'gunstig', dan blijft het in dienst en volgt er een 2<sup>de</sup> eindevaluatie begeleidingstraject na 12 maanden, met minstens één verplicht functioneringsgesprek tussen de 2 evaluaties in. Indien uit deze 2<sup>de</sup> eindevaluatie manifest blijkt dat het personeelslid niet voldoet, wordt het personeelslid ontslagen wegens beroepsongeschiktheid. Krijgt het personeelslid bij deze 2<sup>de</sup> eindevaluatie 'gunstig', dan blijft het in dienst.*

*Het hoofd van het personeel formuleert het gemotiveerde voorstel tot ontslag wegens beroepsongeschiktheid op basis van het evaluatieverslag van de tussentijdse evaluatie of de eindevaluatie. Het personeelslid en zijn evaluatoren worden van het gemotiveerde voorstel tot ontslag binnen de 15 kalenderdagen op de hoogte gebracht nadat het eventuele beroep tegen een ongunstige evaluatie is afgehandeld en het hoofd van het personeel beslist heeft om de evaluatie niet aan te passen. De aanstellende overheid beslist over het ontslag wegens beroepsongeschiktheid. Ze hoort het personeelslid vooraf.*

**MOGELIJKE KEUZE: De raad voorziet een samenwerkingsgesprek en evaluatie bij ontoereikend functioneren**

*Het samenwerkingsgesprek*

*Elk kalenderjaar wordt minimaal één samenwerkingsgesprek gevoerd tussen de medewerker en een leidinggevende die zicht heeft op het functioneren van de medewerker binnen zijn dienst.*

*In dit samenwerkingsgesprek komen de thema's aan bod die de samenwerking en het functioneren van de medewerker ondersteunen. Het samenwerkingsgesprek is een persoonlijk en vertrouwelijk gesprek.*

*Als de medewerker weigert aanwezig te zijn op het samenwerkingsgesprek of weigert om de opgemaakte documenten door te sturen naar de leidinggevende, wordt daarvan melding gemaakt door de leidinggevende.*

*Na elk samenwerkingsgesprek beschikt de medewerker over de mogelijkheid om schriftelijk opmerkingen te formuleren.*

*Indien de medewerker leiding geeft, maakt de feedback van de directe medewerkers over het leidinggeven om de 2 jaar verplicht deel uit van het samenwerkingsgesprek dat gevoerd wordt tussen de leidinggevende en diens leidinggevende.*

*De feedback van de directe medewerkers over het leidinggeven wordt anoniem verzameld en komt terecht bij de rechtstreeks leidinggevende van de medewerker die leiding geeft.*

#### *De evaluatie bij ontoereikend functioneren*

*Indien het functioneren van een medewerker op een bepaald moment ontoereikend blijft, wordt een ongunstige evaluatie uitgesproken met het voorstel tot ontslag wegens disfunctioneren.*

*Deze evaluatie gebeurt principieel door een leidinggevende die zicht heeft op het functioneren van de medewerker.*

*De evaluatie wordt schriftelijk ter kennisname bezorgd aan de medewerker.*

*Het ontslag wegens beroepsongeschiktheid is alleen mogelijk als na de passende maatregelen voor de verbetering van de wijze van functioneren uit een nieuwe evaluatie manifest blijkt dat de medewerker nog steeds niet voldoet. Die nieuwe evaluatie wordt uitgevoerd na een termijn van **(aantal invullen)** maanden volgend op de kennisgeving aan de medewerker van het ongunstige evaluatieresultaat waarvan sprake in artikel X **(nader te bepalen)**.*

*Het hoofd van het personeel formuleert het gemotiveerd voorstel tot ontslag wegens beroepsongeschiktheid op basis van de nieuwe evaluatie. De medewerker en zijn leidinggevende(n) worden daarvan op de hoogte gebracht binnen **(aantal invullen)** kalenderdagen nadat het hoofd van het personeel deze nieuwe evaluatie heeft ontvangen.*

*De aanstellende overheid beslist over het ontslag wegens beroepsongeschiktheid nadat de medewerker vooraf werd gehoord.*

#### **MOGELIJKE KEUZE: De raad voorziet verschillende soorten gesprekken**

*Opvolging en feedback zijn een middel om de relatie tussen de medewerker en leidinggevende of organisatie te bevorderen. Binnen het lokale bestuur worden verschillende soorten gesprekken gevoerd. Deze gesprekken staan niet los van elkaar en zorgen voor een continu proces van ondersteuning en bijsturing van medewerkers door hun leidinggevendenden.*

#### *A. Startloopbaangesprek*

*Na ongeveer de 3<sup>e</sup> maand in dienst bespreekt de leidinggevende met het personeelslid hoe de opstart verlopen is en ook het takenpakket. Zowel de visie van de leidinggevende als die van het personeelslid over het functioneren tijdens deze maanden is belangrijk voor het verdere verloop van de loopbaan. Aan de hand van een standaard vragenlijst wordt dit gesprek door beide partijen voorbereid. Een voorbeeld van deze vragenlijst kan het personeelslid digitaal raadplegen.*

#### *B. 1 op 1 –gesprek*

*Op geregelde tijdstippen gedurende het jaar (vb. 1 keer per maand of 1 keer per 2 maanden), is er een kort gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. Hierbij is het belangrijk dat beide samen in dialoog gaan. Zowel leidinggevende als medewerker kunnen het initiatief nemen om dit gesprek in te plannen. De volgende zaken kunnen worden besproken:*

- de huidige taken;*
- problemen die onmiddellijk aangepakt moeten worden;*
- het functioneren van de medewerker;*
- het welzijn van de medewerker en de werkdruk.*

#### *C. Evolutiegesprek*

*Na ongeveer 12 maanden in dienst wordt een gesprek gevoerd rond competenties, persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen en opleidingsbehoeften. Hierbij worden concrete afspraken gemaakt en doelstellingen vastgelegd omtrent de groei en ontwikkeling van de medewerker. Zowel de medewerker als de leidinggevende bereiden dit gesprek voor. Er is ook een mogelijkheid tot opwaartse feedback ingebouwd. Dit gesprek verloopt steeds op basis van een vast model dat de medewerker digitaal kan raadplegen. Is er een extra evolutiegesprek nodig, dan wordt dit gesprek op basis van een afspraak ingepland.*

#### *D. Beoordelingsgesprek*

*In het jaar volgend op het evolutiegesprek wordt telkens op het einde van het kalenderjaar een beoordelingsgesprek gevoerd. Tijdens dit gesprek wordt de algemene werkhouding, de competenties en het al dan niet behalen van doelstellingen en/of afspraken met de medewerker besproken. Deze beoordeling is gebaseerd op zijn functieomschrijving, de competenties zoals bepaald in de DNA van de generieke functie en de gesprekkencyclus. Dit gesprek verloopt steeds op basis van een vast model dat de medewerker digitaal kan raadplegen. Is er een extra beoordelingsgesprek nodig, dan wordt dit gesprek op basis van een afspraak ingepland.*

### **MOGELIJKE KEUZE: de raad voorziet een procedure voor periodieke evaluatie**

**Art. X.** *Onverminderd de evaluatie tijdens of na de proeftijd wordt elk personeelslid dat in de loop van een kalenderjaar gedurende ten minste drie maanden prestaties heeft geleverd, met betrekking tot deze prestaties en de wijze waarop ze geleverd werden, geëvalueerd.*

*De evaluatie heeft betrekking op één kalenderjaar. Evenwel kan in onderling akkoord tussen geëvalueerde en evaluatoren de periode waarover geëvalueerd wordt op maximum 15 maanden worden gebracht.*

*Onverminderd de voorwaarde van ten minste drie maanden prestaties in een kalenderjaar kan het personeelslid dat vrijwillig uit dienst treedt of op rust gesteld wordt in de loop van dat jaar, met zijn akkoord nog geëvalueerd worden vóór zijn uitdiensttreding of opruststelling.*

*Het personeelslid kan na de zesde maand die volgt op de kennisgeving van het evaluatieverslag aan het personeelslid worden geëvalueerd met betrekking tot de prestaties en de wijze waarop de prestaties werden geleverd, op voorwaarde dat:*

- 1° het evaluatieverslag dat betrekking had op de vorige evaluatie de einduitspraak onvoldoende bevatte;*
- 2° het personeelslid tijdens de periode die het voorwerp is van de evaluatie gedurende minimaal drie maanden prestaties heeft geleverd. Verloven die zich tijdens deze periode voordoen, schorten deze periode op zolang het personeelslid nog geen drie maanden effectief heeft gepresteerd;*
- 3° de evaluatoren die gebruik willen maken van de evaluatiemogelijkheid vermeld in het eerste lid, dit naar aanleiding van de kennisgeving van het evaluatieverslag aan het personeelslid meedelen.*

*Als de evaluatie na zes maanden niet werd besloten met een onvoldoende, dan worden de prestaties van het personeelslid en de wijze waarop deze werden geleverd de eerstvolgende keer geëvalueerd bij het begin van het volgende kalenderjaar.*

**Art. X1.** *De evaluatie gebeurt door een gesprek en een verslag waaraan een tegensprekelijke procedure is gekoppeld. De aanstellende overheid kan beslissen dat in de evaluatie van het personeelslid rekening gehouden wordt met de informatie van categorieën personeelsleden aan wie ze leidinggeven of met wie ze samenwerken.*

**Art. X2.** *Het personeelslid wordt geëvalueerd door één functionele leidinggevende. De evaluator is een personeelslid van een hogere graad dan de geëvalueerde. Indien de leidinggevende of het personeelslid erom vraagt, kan er een tweede evaluator worden aangesteld. De evaluatoren worden op hun beurt geëvalueerd op hun wijze van evalueren.*

OF:

**Art. X2.** *Het personeelslid wordt geëvalueerd door twee functionele leidinggevendens, tenzij een afwijking functioneel noodzakelijk is. Tenminste één evaluator is een personeelslid van een hogere graad dan de geëvalueerde. De evaluatoren worden op hun beurt geëvalueerd op hun wijze van evalueren.*

**Art. X3.** *De evaluatie gebeurt na een gesprek tussen de geëvalueerde en ten minste één evaluator. Het gesprek kan plaatsvinden in de laatste maand van de periode waarover geëvalueerd wordt. De tijdsspanne tussen twee jaarlijkse evaluatiegesprekken moet minstens tien kalendermaanden bedragen.*

*In het geval er twee evaluatoren zijn, gebeurt het evaluatiegesprek op verzoek van de geëvalueerde of een evaluator met beide evaluatoren.*

*Indien de geëvalueerde afwezig is tijdens de evaluatieperiode, gebeurt de evaluatie indien mogelijk mondeling of anders schriftelijk. Bij een schriftelijke evaluatie maakt een van de evaluatoren een ontwerp van evaluatieverslag op en stuurt dat naar het personeelslid. Het personeelslid kan gedurende vijftien kalenderdagen opmerkingen bezorgen aan de evaluatoren. Het ontwerpverslag bevat in voorkomend geval het voorstel van de einduitspraak "loopbaanvertraging" of "onvoldoende".*

*Indien de geëvalueerde hier schriftelijk om vraagt, wordt het evaluatiegesprek gevoerd in aanwezigheid van een waarnemer van zijn keuze.*

**Art. X4.** *De evaluatoren leggen de evaluatie vast in een verslag in een of meerdere van de volgende gevallen:*

- 1° na het evaluatiegesprek;*

2° nadat ze bij een schriftelijke evaluatie de opmerkingen hebben ontvangen van het personeelslid bij het ontwerp van evaluatieverslag;  
3° nadat de vijftien kalenderdagen zijn verstreken als het personeelslid geen opmerkingen heeft geformuleerd bij het ontwerp van evaluatieverslag.

Het definitieve eindverslag bevat, in voorkomend geval, de einduitspraak die eventuele loopbaangevolgen heeft conform de rechtspositieregeling. Het definitieve evaluatieverslag wordt bezorgd aan de geëvalueerde binnen drie maanden nadat de periode verstreken is waarover geëvalueerd wordt.

Indien de twee evaluatoren geen consensus bereiken, bezorgen zij terzelfdertijd de aparte verslagen aan de geëvalueerde.  
De evaluatie van de hoogste functionele leidinggevende is doorslaggevend of, bij gelijkheid, van de tweede evaluator.

De geëvalueerde kan opmerkingen toevoegen aan het definitieve beschrijvende evaluatieverslag.

Het personeelslid bezorgt het evaluatieverslag met zijn eventuele opmerkingen terug binnen 15 kalenderdagen na het ontvangen van het evaluatieverslag.

**Art. X5.** Alle personeelsleden of personen onder wiens functioneel gezag het te evalueren personeelslid prestaties heeft verricht, kunnen gunstige of ongunstige feiten met betrekking tot het presteren van het personeelslid vaststellen.

Ongunstige feiten worden schriftelijk vastgesteld, indien mogelijk na een gesprek. Het te evalueren personeelslid kan opmerkingen toevoegen aan het document. Het personeelslid bezorgt het document, gebeurlijk met zijn opmerkingen, terug binnen de 15 kalenderdagen na het ontvangen van het document.

**MOGELIJKE KEUZE: ... (zelf gekozen mogelijkheid)**

Als de evaluatie, vermeld in het eerste lid, ongunstig is, kan het personeelslid ontslagen worden wegens beroepsongeschiktheid als vermeld in artikel 111, vierde lid, van het Provinciedecreet van 9 december 2005, en artikel 194, vierde lid, van het decreet van 22 december 2017.

**MOGELIJKE KEUZE: tijdelijke of minder verstrekkende gevolgen bij ongunstige opvolging, feedback of evaluatie**

(Rechtsgrond: In afwijking van het tweede lid kan de raad tijdelijke of minder verstrekkende gevolgen koppelen aan een ongunstige opvolging, feedback of evaluatie.)

**MOGELIJKE KEUZE:** Met het personeelslid dat een ongunstig evaluatieresultaat heeft gekregen voor de evaluatie worden afspraken gemaakt over de verbetering van het functioneren met het oog op een nieuwe evaluatie.

**MOGELIJKE KEUZE:** Het personeelslid met een evaluatieresultaat dat ongunstig is,

krijgt een vertraging van zijn functionele loopbaan, waarbij zijn schaalanciënniteit voor de duur van zes maanden (als de evaluatieperiode één jaar is) / voor de duur van één jaar (als de evaluatieperiode twee jaar is) (**schrappen wat niet past**) geblokkeerd wordt.

**MOGELIJKE KEUZE:** Het personeelslid met een evaluatieresultaat dat ongunstig is en dat naar aanleiding van een eerdere ongunstige evaluatie al een vertraging / salarisblokkering (**schrappen wat niet past**) onderging, mag niet deelnemen gedurende een jaar aan bevorderingen/wordt ontslagen (**schrappen wat niet past**).

**MOGELIJKE KEUZE:** ... (zelf gekozen mogelijkheid)