|  |  |
| --- | --- |
| Traject ‘het kan beter’ | |
|  |  |
| Handleiding |
|  |
|  |
|  |
| september 2014  Piloottraject |



|  |  |
| --- | --- |
| Wat dit document betreft: | |
|  | Documenteigenaar: |
|  | Kwaliteitscommissie |
|  | Proceseigenaar: |
|  | HRM |
|  | Het document mag geraadpleegd worden door: |
|  | Alle medewerkers |
|  | Aanverwante documenten: |
|  | * Flow schema |
|  | Registraties: |
|  | * In het personeelsdossier |
|  | Geldigheid: |
|  |  |
|  | Referentie(s) kwaliteitshandboek: |
|  |  |

Inhoudsopgave

[1. Inleiding 4](#_Toc406168156)

[ Uitgangspunten 4](#_Toc406168157)

[ Doelstelling 4](#_Toc406168158)

[ Vuistregels 4](#_Toc406168159)

[ Opmerkingen vooraf: 5](#_Toc406168160)

[2. Signaalfase 7](#_Toc406168161)

[3. Verbeterfase 9](#_Toc406168162)

[4. Beoordelingsfase 10](#_Toc406168163)

# Inleiding

‘Onvoldoende functioneren’ houdt in dat een medewerker niet voldoet aan de verwachtingen. De medewerker beschikt niet over de juiste competenties en/of voert zijn/haar taak niet juist uit.

Dit wordt veelal opgemerkt door de leidinggevende zelf of deze vangt dit op van:

* Team
* Medewerker
* Gasten en/of diens ouders

Het is belangrijk dat de leidinggevende signalen opvolgt en inschat welke signalen opgepakt moeten worden. Het is belangrijk om vroegtijdig op signalen in te spelen en dit met de medewerker te bespreken. We willen onze medewerkers de kans geven om fouten te maken en zich te herstellen. Dit traject is van toepassing op matig functioneren tot slecht functioneren. Hoe zwaarder het signaal, hoe sneller onderstaande stappen doorlopen kunnen worden.

## Uitgangspunten

Het traject ‘Het kan beter’ beschrijft hoe we in Rotonde omgaan met medewerkers die niet optimaal functioneren of waarvan er signalen zijn dat de samenwerking niet optimaal verloopt. Dit traject beschrijft de gesprekken en de stappen die ondernomen worden en is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

* Transparantie
* Wederzijdse verantwoordelijkheid
* Waarborging van een zo eerlijk en objectief mogelijk proces
* Zorgvuldigheid
* Talentgericht werken: uitgaan van de talenten van medewerkers

## Doelstelling

Een transparant en zorgvuldig beleid die ingebed is in de gehele organisatie, rondom de volgende onderdelen:

* Matig en slecht functioneren
* Het geven van ontslag na slecht functioneren

## Vuistregels

* Er vinden regelmatig functionering-/samenwerkingsgesprekken plaats: in de beschrijving van dit traject wordt er van uit gegaan dat er regelmatig individuele gesprekken plaats vinden, om zodoende al een werkrelatie te hebben gebouwd. In de afwezigheid van deze gesprekken is het de bedoeling dat de signaalfase zeker langer dan 3 maanden duurt om de medewerker wel een kans te geven zich te herpakken.
* Duidelijk opdrachtprofiel is aanwezig: het is belangrijk dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt.

Rol van HRM is neutraal en ondersteunend in dit proces.

Dit traject bestaat uit 3 fases:

* Signaal fase (groen)
* Verbeter fase (oranje)
* Beoordelingsfase (rood)

## Opmerkingen vooraf:

* Op verschillende momenten in dit traject worden afspraken gemaakt, die opgevolgd worden in het volgende gesprek. Bij het niet nakomen van afspraken die objectief meetbaar zijn, kan het proces versneld worden. Het is belangrijk dat de medewerker bereid is mee te werken in dit traject.
* Van elk gesprek waar afspraken gemaakt worden, wordt een verslag gemaakt dat door beide partijen voor ‘gelezen’ ondertekend. Wanneer een medewerker een verslag niet wil tekenen (voor gelezen of akkoord) wordt het verslag opgestuurd en dient het ‘voor ontvangen’ getekend worden.
* Wanneer het traject gestopt, nadat er voldoende verbetering is, zal er bij verval op teruggegaan worden naar de laatste stap.
* Na 2 jaar goed functioneren en goed evaluatiegesprek kan er besloten samen met een ‘schone lei’ te starten.
* Respect voor de medewerker en het team is belangrijk en zorgvuldige communicatie is daarom van belang. Gezien de gevoeligheid en vertrouwelijkheid van deze zaken verwachten we dat leidinggevenden hier zorgvuldig mee om gaan in hun communicatie. Dit mag ook van de medewerker verwacht worden.

Op de volgende bladzijde vind je een overzicht van het proces wat daarna verder toegelicht wordt.



# Signaalfase

De signaalfase start met een signaalgesprek en wordt afgesloten met een afrondingsgesprek.

**Signaalgesprek**

Doel van het gesprek:

1. Het signaal wordt besproken met medewerker en die kan aangeven hoe hij/zij er tegenaan kijkt
2. Afspraken worden gemaakt over vervolg

Het kan wenselijk zijn een ‘bezinningsperiode’ tussen I en II te geven aan medewerker en binnen maximaal een maand het gesprek voort te zetten, het is aan de leidinggevende om deze individuele inschatting te maken.

*Inhoud van gesprek:*

* Bespreek de signalen die je hebt gezien en gehoord met je medewerker. Beschrijf duidelijk wat de bedenkingen zijn. Het is aan te raden concrete voorbeelden te hebben.
* Bevraag hoe de medewerker dit ziet en hier tegenover staat. Herkent en erkent deze dat?
* Geef duidelijk mee wat wordt verwacht van de medewerker en wat niet wenselijk is.
* Bespreek samen wat jullie kunnen afspreken zodanig dat de medewerker zich zal verbeteren. Maak **duidelijke** afspraken met **termijnen**. Het gaat hier om afspraken zoals:
  + Wat je wel wilt zien van de medewerker
  + Wat je niet meer wilt zien
  + Eventuele extra opdracht die de medewerker krijgt, om zich te beteren, waar die interesse voor heeft bijvoorbeeld.
  + De ondersteuning die de medewerker nodig heeft om dit te kunnen doen.
* In de groene fase is het de bedoeling de aanwezige steun naar de medewerker toe te versterken, d.m.v. frequentere coaching gesprekken van leidinggevende bijvoorbeeld.

*verslag*

Er wordt een verslag gemaakt van dit gesprek, waarin beschreven staat:

* + De signalen/ aanleiding van het gesprek
  + Reactie/uitleg van medewerker
  + De verwachtingen die uitgesproken zijn naar medewerker
  + Wat verwacht wordt van medewerker dat deze *niet* meer doet
  + Ondersteuning naar de medewerker toe
  + De gemaakte afspraken met duidelijk termijn en datum van het afrondingsgesprek.
* Dit wordt getekend, voor ‘gelezen’, door beide partijen. Wanneer medewerker zich niet kan vinden in het verslag, kan deze aanvullingen doen. Indien nodig kan er een getuige ingeroepen worden ter getuigenis dat medewerker het verslag gelezen heeft.

De clusterverantwoordelijke wordt geïnformeerd over de inhoud van dit gesprek.

**Signaalfase**

Tussen het signaal-gesprek en het afrondingsgesprek vinden er opvolggesprekken plaats (coaching), waarbij tussentijds gekeken wordt hoe de medewerker zich voelt, waar die tegenaan loopt en of die extra ondersteuning nodig heeft. Op deze manier krijgt de medewerker een eerlijke kans de afspraken te kunnen volbrengen en zich te kunnen beteren.

**Afrondingsgesprek**

Doel:

1. Evalueren van het gelopen traject: hoe is dit verlopen voor medewerker en voor leidinggevende
2. Evaluatie over de vooruitgang van de medewerker en het verdere verloop:
   1. Er is onvoldoende vooruitgang: Het traject gaat verder naar oranje. De medewerker wordt geïnformeerd over het HRM onderzoek wat plaats zal vinden.
   2. Er is voldoende vooruitgang: het traject stopt hier. Wanneer er in de toekomst weer sprake gaat zijn van dezelfde signalen, zal dit traject opgestart worden bij het laatste gesprek dat heeft plaatsgevonden.

# Verbeterfase

De verbeterfase start met een HRM onderzoek. Dit wordt opgevolgd door een verbetergesprek, verbeterfase en afgesloten met een afrondingsgesprek.

**HRM onderzoek**

Het HRM onderzoek heeft als doel een bredere blik op de situatie te werpen om zo te onderzoeken welke factoren een rol spelen in het ‘minder functioneren’ van de medewerker en advies te kunnen geven over hoe de medewerker zou kunnen verbeteren. Er wordt gekeken naar de medewerker zelf, de context en leidinggevende.

Het onderzoek houdt het volgende in:

* HRM verantwoordelijke heeft een individueel gesprek met de medewerker
* Daarnaast zullen nog minstens 2 (directe) collega’s bevraagd worden over het functioneren van de medewerker. De medewerker wijst een collega aan en de leidinggevende ook.
* Documentatie van voortgaande gesprekken en afspraken worden gebruikt als informatiebron. HRM maakt een verslag van het onderzoek, met hierin bevindingen en advies. Dit rapport wordt overgedragen aan de direct verantwoordelijke en diens verantwoordelijke. In dit overleg wordt het uiteindelijke verbetertraject vastgelegd.

Er kunnen op het niveau van team en leidinggevende werkpunten uitkomen die verder opgepakt worden door de clusterverantwoordelijke en opgevolgd worden door HRM.

Directie wordt geïnformeerd over dit traject door HRM verantwoordelijke.

**Verbetergesprek**

Doel van het gesprek: In dit gesprek wordt het voorstel van het verbetertraject teruggekoppeld aan de medewerker. Er worden vervolgens concrete afspraken gemaakt over het vervolg van dit traject.

Dit gesprek vindt plaats met de medewerker, de (direct) leidinggevende en HRM.

Het HRM rapport wordt getekend voor gelezen (indien nodig aangevuld) en in een gesloten enveloppe naar de personeelsdienst gestuurd, die het vervolgens aan het personeelsdossier toevoegt.

**Verbetertraject**

Het traject wordt uitgevoerd.

**Afrondingsgesprek**

Dit gesprek heeft als doel:

* Het verbetertraject te evalueren
* Vaststellen of voldoende vooruitgang is geboekt
* Volgende stappen bespreken

Dit gesprek vindt plaats maximaal 6 maanden na het verbetergesprek.

Dit gesprek wordt vooraf gedelibereerd met de afdelings- of clusterverantwoordelijke en HRM.

Het is aangeraden dat een afdelings/clusterverantwoordelijke (wat van toepassing is) deelneemt aan het afrondingsgesprek.

Is er voldoende vooruitgang dan wordt besloten hier het traject te eindigen. Opvolging is wel nodig om niet in vorig gedrag te vervallen.

Wanneer er onvoldoende vooruitgang is en de gemaakte afspraken niet goed uitgevoerd zijn dan gaat de medewerker door naar fase rood ‘beoordelingsfase’.

# Beoordelingsfase

**Deliberatie**

Dit is een gesprek tussen de directie, HRM en clusterverantwoordelijke, wanneer er vastgesteld is dat er onvoldoende vooruitgang is bij de medewerker.

HRM kijkt mee of het verbetertraject goed is verlopen en geeft hierover advies.

Clusterverantwoordelijke en directie beslissen vervolgens of de samenwerking met de medewerker stop gezet wordt of dat er eventueel een verplaatsing plaatsvindt.

**Beoordelingsgesprek**

Doel van het gesprek: terugkoppeling van de deliberatie en het verdere vervolg.

Dit is een gesprek tussen medewerker, direct leidinggevende en clusterverantwoordelijke/ directie.

Wanneer de organisatie besluit de medewerker nog een kans te geven, d.m.v. een verplaatsing bijvoorbeeld, dan wordt dit met de medewerker besproken. Er zullen dan afspraken gemaakt worden over de verwachtingen die er zijn naar de medewerker toe in de nieuwe functie met de voorwaarden die hieraan vast zitten.

Wanneer na deliberatie besloten wordt de samenwerking te stoppen met de medewerker, volgt op dit moment het ontslag. In dit gesprek zal toegelicht worden wat de redenen zijn hiervoor. Er worden dan afspraken gemaakt over hoe de opzegperiode vorm te geven en hoe het outplacement traject verder gaat. Deze afspraken worden gemaakt door clusterverantwoordelijke met de medewerker, volgens de wettelijke regelgeving. HRM begeleidt dit proces mee.