

Beleid onvoldoende functioneren

1. Inleiding en doel

De organisatie wil zorgen voor een goede kwaliteit van onderwijs. Hiervoor zijn deskundige medewerkers nodig, die zich blijven ontwikkelen. De basis hiervoor vormt het huidige personeelsbestand, waarbij naast de verdere professionalisering, ook motivatie en welbevinden van groot belang zijn.

Het huidige personeelsbestand van de organisatie is onder te verdelen in de volgende drie categorieën:

1. (zeer) geschikt voor de taken – volgens functiebeschrijving – en in hoge mate in staat de werkzaamheden op een goede manier uit te voeren.
2. geschikt voor de taken – volgens functiebeschrijving –, (verdere) begeleiding en ondersteuning (maatwerk) is noodzakelijk.
3. twijfel of er (nog) geschiktheid is om de taken – volgens functiebeschrijving – op een goede manier uit te voeren, waarbij er ook sprake kan zijn van onvoldoende functioneren.

Dit document beperkt zich tot de laatste categorie, waarbij er wordt ingegaan op het onvoldoende functioneren.

Het doel van dit document is duidelijkheid te bieden hoe er wordt omgegaan met personeelsleden waarover twijfel omtrent het functioneren is en/of er sprake van onvoldoende functioneren is.

2. Visie t.a.v. personeelsleden

Een voldoende functionerend personeelslid, is een personeelslid die:

- Overwegend (>80%) voldoet aan de gestelde competenties, die gebaseerd zijn op de wet 'beroepen in het onderwijs' (zie gesprekkencyclus) en op de NSA-competenties voor leidinggevendend;
- In staat is de werkzaamheden conform de functieomschrijving uit te voeren;
- Tenminste een voldoende scoort op de competenties: communicatie, vakkennis, didactisch handelen en pedagogisch handelen (deze laatste 2 competenties richten zich op onderwijsgevend personeel);
- Zich (aantoonbaar) blijft ontwikkelen;
- Emotioneel en mentaal stabiel is en fysiek in staat is om de werkzaamheden uit te voeren.

3. Onderscheid

In het onvoldoende functioneren wordt onderscheid gemaakt in de volgende categorieën:

- A. beperkingen in de gezondheid/belastbaarheid op grond van ziekte of gebrek;
- B. onbekwaamheid/ongeschiktheid;
- C. plichtsverzuim;
- D. overig (bijvoorbeeld verandering van identiteit/onverenigbaarheid van karakters/verschil in visie over in te zetten koers van de school).

Deze categorieën wordt in dit document nader uitgewerkt.

4. Gesprekkencyclus en aandachtpunten

In het geheel van het functioneren, neemt de gesprekkencyclus een belangrijke plaats in. Hierbij wordt verwezen naar de genoemd beleid. Uit het beleid is op te maken dat er periodiek POP-gesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden gehouden.

In functioneringsgesprekken worden verbeterpunten aangegeven. Mochten verbeterpunten niet opgepakt en ontwikkeld zijn, dan wordt dit benoemd in het beoordelingsgesprek. De beoordelingsgesprekken worden een maal per 3 jaar gehouden.

Er zijn de volgende aandachtpunten, waarbij het belangrijk is om:

- Een onvoldoende (op een aantal punten) functionerend personeelslid, goed te blijven volgen, om feiten te verzamelen. Een onvoldoende mag niet 'uit de lucht' komen vallen;
- Frequente klassenbezoeken af te leggen, waarbij het aantal van de onvoldoende functionerende leerkracht hoger kan liggen dan bij een andere leerkracht;

- Een cultuur van feedback geven en ontvangen te bevorderen, op basis van een gevoel van vertrouwen en veiligheid;
- Te realiseren dat overplaatsing naar een andere school kan helpen om beter te gaan functioneren;
- Het (onvoldoende) functioneren open en eerlijk te bespreken, t.o.v. de problemen te bagatelliseren. Vervolgens worden op basis hiervan (schriftelijke) 'prestatieafspraken' gemaakt in termen van concrete verwachtingen;
- Er naar te streven dat het onvoldoende functionerende personeelslid zelf de punten onderkent en formuleert, waarop onvoldoende wordt gescoord;
- Te zorgen voor een goed contact tussen de directies en de personeelsleden, waarbij ook het informele contact van belang is;
- Het onvoldoende functioneren op een professionele en rationele wijze te bespreken (t.o.v. een emotionele wijze);
- Te overwegen of er bij 'lastige gesprekken' een derde persoon (bijv. een ander personeelslid) aanwezig moet zijn.

5. Stappenplan

Het volgende algemene stappenplan wordt gehanteerd bij onvoldoende functioneren:

- I. Bepalen onvoldoende functioneren: beschrijving van het probleem en evt. oorzaak.
- II. Werken aan de oplossing van het probleem.
- III. Ondernemen van verdere stappen.

Pas nadat de leidinggevende (namens de werkgever) serieus heeft getracht oplossingen te zoeken/begeleiding te bieden of welke andere maatregelen dan ook te treffen kunnen verdere stappen worden genomen; een registratie van gesprekken, maatregelen, voorstellen etc. toont aan dat de leidinggevende (namens de werkgever) zorgvuldig heeft gehandeld en dat in redelijkheid een voortzetting van het dienstverband niet langer kan worden gevergd.

In het volgende hoofdstuk worden er verschillende categorieën (zie punt 3) nader uitgewerkt, aan de hand van: werkwijze, maatregelen en resultaten.

6. Uitwerking van het beleid – categorie A:

Beperkingen in de gezondheid/belastbaarheid op grond van ziekte of gebrek

6.1 Werkwijze

Vastgesteld moet worden dat er sprake is van (mentale en/of fysieke) beperkingen. De bedrijfsarts brengt hierover advies uit. De rol van de bedrijfsarts is belangrijk maar die van de case-manager is zeker zo belangrijk. De case-manager stuurt het proces aan en zal in overleg met de bedrijfsarts bepalen of terugkeer op de eigen werkplek moet worden gerealiseerd of dat een andere keuze verstandiger moet worden geacht. De case-manager handelt namens de werkgever.

De case-manager moet zich realiseren dat ziekteverlof 'vluchtgedrag' kan zijn: de werknemer meldt zich ziek omdat de oplossing van een probleem/knelpunt moeilijker is dan zich ziek te melden. Het overgrote deel van het ziekteverzuim in het onderwijs is niet medisch objectiveerbaar maar psychisch van aard. Het komt voor dat na afloop van de termijn van 2 jaar ziekteverlof van een afkeuring in het kader van de WIA geen sprake is, omdat achteraf blijkt dat het ziekteverlof zijn oorzaak vindt in disfunctioneren. Als UWV vaststelt dat de ziekte niet medisch objectiveerbaar is dan wordt geen WIA-uitkering toegekend en zal alsnog een ander traject moeten worden ingezet; ondertussen is er dan wel een periode van 2 jaar verstreken.

De case-manager zal derhalve in nauw overleg met de Arbo-arts moeten bepalen of sprake is van ziekte of gebrek, mogelijk een afkeuring tot gevolg hebbend of dat sprake is van een andere oorzaak van de ziekte. Gedurende de periode van ziekteverlof spant de werkgever zich in om de werknemer te laten re-integreren:

Dit betekent:

- Frequent contact houden met de werknemer;
- Zo spoedig mogelijk terug laten keren op de werkplek, al is het maar om een kopje koffie te drinken;
- Passende werkzaamheden aanbieden (werk waarmee de zieke nog wel kan worden belast);

- Re-integratietraject "tweede spoor" aanbieden, als blijkt dat de ziekte werkgerelateerd is en oorzaken van dit ziekteverlof niet voldoende kunnen worden verholpen en terugkeer in de eigen functie niet haalbaar wordt geacht (voorbeelden: toenemende doofheid leerkracht; progressieve reuma van een kleuterjuf).

Het UWV verwacht overigens dat de werkgever investeringen zal doen om de werkplek aan te passen als dit betekent dat de leerkracht na deze aanpassing in zijn/haar functie kan terugkeren. Bijvoorbeeld: het aanschaffen van een stoel/maatregelen om de akoestiek te verbeteren/ het verplaatsen van de klas van de leerkracht naar de benedenverdieping als de leerkracht niet goed meer kan traplopen etc. Van de werkgever worden inspanningen verwacht om de werknemer te laten terugkeren. Van de werknemer worden eveneens inspanningen verwacht, gericht op terugkeer. Maatregelen /sancties indien werknemer niet meewerkt kunnen zijn: inhouding bezoldiging/disciplinaire maatregelen/ontslag. Alle inspanningen van werkgever worden beoordeeld door het UWV. Zelfs als een gebrek aan inspanningen uitsluitend is te (ver)wijten aan de werknemer dan legt UWV de eventuele sanctie op aan de werkgever.

6.2 Maatregelen

Er kunnen de volgende maatregelen worden genomen:

- Contact houden;
- Passend werk aanbieden;
- Re-integratieplan opstellen, op basis van een probleemanalyse;
- Werkplek aanpassing;
- Scholing in het kader van re-integratie;
- Periodiek geneeskundig onderzoek;
- Herplaatsing in oude functie;
- Plaatsing in een functie met passende arbeid (bij eigen bestuur);
- Plaatsing in een functie met gangbare arbeid (na 1 ziektejaar);
- Door middel van een zorgvuldig onderzoek dient het bevoegd gezag aan te tonen of er al dan niet reële herplaatsingsmogelijkheden binnen het bevoegd gezag zijn. Volgorde: eerst passend werk en dan gangbare arbeid.
- Re-integratie "tweede spoor" (begeleiding gericht op baan elders).

6.3 Resultaten

Bovenstaande kan leiden tot de volgende resultaten:

- Hervatting eigen werk;
- Ontslag eigen functie en herplaatsing nieuwe functie;
- Ontslag wegens afkeuring eigen functie (WIA);
- Ontslag wegens ongeschiktheid (WW)+(WGA).

7. Uitwerking van het beleid – categorie B:

onbekwaamheid/ongeschiktheid;

Een concrete registratie van verbeterpunten of afspraken is van belang voor de dossiervorming. Een ondertekening van gespreksverslagen (voor gezien/voor akkoord/met verbeter- of wijzigings suggesties) is noodzakelijk. Bij personeelsleden bewaakt de schooldirecteur bovenstaande, bij directieleden bewaakt de directeur/bestuurder bovenstaande.

7.1 Werkwijze

In eerste instantie is het belangrijk om duidelijk te krijgen wat het probleem is (fase 1), om daarna te werken aan oplossingen (fase 2). Pas daarna kunnen verdere stappen (fase 3) worden ondernomen. Er wordt onderscheid gemaakt in de categorieën: OP, OOP, DIRECTIE en DIRECTEUR/BESTUURDER.

Onderwijzend personeel – OP

De leidinggevende van het OP is de schooldirecteur. In het besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel is bepaald dat de bekwaamheid tot het geven van onderwijs de volgende competenties omvat:

1. Inter-persoonlijke competentie;
2. Pedagogische competentie;
3. Vakinhoudelijke en didactische competentie;
4. Organisatorische competentie;

5. Competentie in het samenwerken met collega's;
6. Competentie in het samenwerken met de omgeving;
7. Competentie in reflectie en ontwikkeling.

Het functioneren van een leerkracht in een school wordt beoordeeld aan de hand van de zeven genoemde competenties, zie hiervoor ook de gesprekkencyclus. Er wordt een beoordeling opgesteld aan de hand van onder meer:

- De periodieke functioneringsgesprekken;
- De uitgevoerde scholing/professionalisering;
- Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP);
- Eerdere beoordelingsgesprekken;
- Eventuele andere (evaluatie) instrumenten (360 graden-feedback, intervisie, video interactietraining etc.);
- Een observatie van lessen (klassenbezoeken);
- Taakbeleid van de organisatie.

Onderwijs ondersteunend personeel – OOP

De leidinggevende van het OP is de schooldirecteur (op schoolniveau) of de directeur/bestuurder (op verenigingsniveau). Bij deze categorie wordt onderscheid gemaakt tussen OOP-direct en OOP-ers indirect. OOP-ers direct betreft OOP-ers waarbij er vanuit de werkzaamheden direct contact is met leerlingen (zoals een onderwijsassistent). Bij OOP-ers indirect is dit niet of veel minder het geval (zoals een administratief medewerker).

Voor wat betreft de bekwaamheidseisen van OOP-ers direct gelden de competenties, zoals genoemd bij het onderwijsgevend personeel. Daarnaast dienen zij competent te zijn vanuit de geldende functiebeschrijving.

Het functioneren van een OOP-er direct in een school wordt beoordeeld aan de hand van de zeven genoemde competenties, zie hiervoor ook de gesprekkencyclus. Er wordt een beoordeling opgesteld aan de hand van onder meer:

- De periodieke functioneringsgesprekken;
- De uitgevoerde scholing/professionalisering;
- Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP);
- Eerdere beoordelingsgesprekken;
- Eventuele andere (evaluatie) instrumenten (360 graden-feedback, intervisie, video interactietraining etc.);
- Een observatie bij het uitvoeren van de werkzaamheden;
- Taakbeleid van de organisatie.

Het functioneren van een OOP-er indirect wordt beoordeeld aan de hand van het houden van periodieke functioneringsgesprekken, scholing en een eventuele observatie bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

Directie - DIRECTIE

De leidinggevende van de schooldirecties is de directeur/bestuurder. Voor directeuren wordt verwezen naar de 'NSA-competenties'. Daarnaast dienen zij competent te zijn vanuit de voor hen geldende functiebeschrijving.

Het functioneren van een schooldirecteur wordt beoordeeld aan de hand van de NSA-competenties. De diverse aspecten daarvan komen terug in het personeelsbeleid van de school. Dit omvat:

- De periodieke functioneringsgesprekken;
- De uitgevoerde scholing/professionalisering;
- Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP);
- Eerdere beoordelingsgesprekken;
- Eventuele andere (evaluatie) instrumenten (bijv. 360 graden-feedback);
- Een observatie bij het leiden van een teamvergadering.

DIRECTEUR / BESTUURDER

De leidinggevende van de directeur/bestuurder is het bestuur, in de persoon van de voorzitter. Voor de directeur/bestuurder wordt verwezen naar de 'NSA-competenties'. Daarnaast dient hij/zij competent te zijn vanuit de geldende functiebeschrijving.

Het functioneren van de directeur/bestuurder wordt beoordeeld aan de hand van de NSA-competenties. De diverse aspecten daarvan komen terug in het personeelsbeleid van de Vereniging. Dit omvat:

- De periodieke functioneringsgesprekken;
- De uitgevoerde scholing/professionalisering;
- Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP);
- Eerdere beoordelingsgesprekken;
- Eventuele andere (evaluatie) instrumenten (bijv. 360 graden-feedback);
- Een observatie bij het leiden van een vergadering met de directeuren.

7.2 Maatregelen

De leidinggevende (namens de werkgever) zal de werknemer eerst gelegenheid bieden om het functioneren te verbeteren, eventueel door gebruik te maken van de personeelsinstrumenten waarover hij/zij beschikt. Ook hier weer: afhankelijk van de competentie(s) waaraan het schort en het werk dat wordt uitgevoerd is een (ander) personeelsinstrument van toepassing. Problemen in pedagogische competentie vragen natuurlijk een andere oplossing dan problemen ten aanzien van het samenwerken met collega's.

De organisatie biedt onder andere de volgende mogelijkheden aan hulp:

- Duidelijke gedragsregels/beloningsregels die consequent voor de gehele school gelden voor taalgebruik, omgangsvormen en wijze van communicatie. Deze gedragsregels gelden voor leraren en leerlingen;
- Hulp bij het ontwikkelen van een plan van aanpak, planontwikkeling;
- Gerichte scholing/ondersteuning schoolbegeleidingsdienst of hogeschool op klasniveau/bouwniveau/individueel leerling-niveau;
- Hulp bij ontwikkeling van verantwoordingsdocumenten ter zake van de ontwikkeling van leerlingen (zoals leerlingvolgsystemen);
- Hulp bij diagnosticeren;
- Hulp/scholing bij aanbod van specifieke lesstof/materiaal (voorbeeld computercursus);
- Ondersteuning bij het ontwikkelen en hanteren van een planning bijvoorbeeld door het maken van planningsafspraken en afspraken inzake de overdracht van de groep;
- Coaching: bij coachingsafspraken is het van belang om duidelijke doelen aan te geven evenals de periode waarin deze doelen gehaald moeten worden alsmede een eindevaluatie. (intern door IB-er of directeur of extern door coachingsorganisatie);
- Hulp bij het opzetten en bij houden van een goede administratie/registratie;
- Aanbieden van een ontwikkelassessment;
- Afspraken over interne en externe communicatie (overleg en overdracht met de duo-partner; schriftje; aanwezigheid bij teamvergaderingen; betrokkenheid bij plan ontwikkeling/actieonderzoek/handelingsonderzoek). Bij de afspraken hoort ook: het aanspreken van elkaar op het zich niet houden aan de afspraken.
- Het maken van (ontwikkel-) afspraken in termen van gewenst gedrag.
- Het inzichtelijk maken van zaken, door middel van een video-opname of de inzet van een 360-graden feedback instrument.

Bovenstaand overzicht kan verder worden uitgebreid. In hoofdlijn is echter sprake van:

- Het maken van duidelijke en concrete (prestatie) afspraken over gedrag/doelen en methodes en verwachte resultaten;
- Het elkaar aanspreken en afleggen van verantwoording daarover;
- Het bieden van gerichte scholing (individueel of breder) op specifieke elementen. Deze scholing kan breed zijn (variërend van een cursus tot een video-interactie training en coaching);
- Het praktisch bieden van ondersteuning zoals hulp bij een plan of een planning; rekening houden met de specifieke knelpunten in een groep (moeilijke of makkelijke groep);
- Duidelijke verwachtingen en dat personeelsleden daarop concreet worden aangesproken.
- Afspraken en verwachtingen concreet schriftelijk weergegeven en ondertekenen door de makers van de afspraken.

7.3 Resultaten

Afhankelijk van de oorzaak en de ontstane problemen worden oplossingen gevonden, waarbij er kan worden gekozen voor een oplossing op langere termijn en op korte termijn.

- Overplaatsing naar een andere leerlingengroep:
 - bij samenwerkingsproblemen met de duo-partner;
 - indien de groep te 'zwaar' is in relatie met de benodigde competenties;
 - indien overplaatsing bijdraagt aan de (verdere) persoonlijke verbetering;
 - indien de omstandigheden in het gebouw belemmeringen vormen.
- Overplaatsing naar een andere school binnen de organisatie:
 - indien de vertrouwensrelatie tussen directeur en leerkracht is (ernstig) verstoord;
 - indien de vertrouwensrelatie met collega's (ernstig) is verstoord;
 - indien overplaatsing bijdraagt aan de (verdere) persoonlijke verbetering.
- Overplaatsing binnen het netwerk van het schoolbestuur (bijvoorbeeld WSNS):
 - Indien de vertrouwensrelatie met de werkgever is verstoord. Aan de overplaatsing kan een detachering vooraf gaan. De overplaatsing kan ook gekoppeld zijn aan een opleiding/stage bijvoorbeeld in het voortgezet onderwijs;
- Outplacement:
 - Indien terugkeer in het onderwijs geen optie is wegens het ontbreken van de voor onderwijs relevante competenties terwijl eveneens is gebleken dat deze competenties onvoldoende door ontwikkeld worden. Een outplacement kan worden gekoppeld aan een beroepenoriëntatie en of assessment. Belangrijk is om duidelijke afspraken te maken omtrent outplacement, onder andere over de duur, de kosten en wat er gebeurt als het resultaat wel/niet wordt bereikt.
- Vrijwillig vertrek:
 - Indien de werknemer aangeeft het dienstverband te willen beëindigen, al dan niet gestimuleerd door de werkgever.
- Ontslag:
 - Ontslag al dan niet door ontbinding door de kantonrechter en al of niet in combinatie met een schadeloosstelling.

8. Uitwerking van het beleid – categorie C:

Plichtsverzuim:

8.1 Werkwijze

Plichtsverzuim betreft het overtreden van de voor de werknemer geldende voorschriften, het niet nakomen van hem opgelegde verplichtingen alsmede het doen of nalaten van datgene dat de werknemer bij een goede uitoefening van zijn functie behoort na te laten of te doen. Plichtsverzuim kan derhalve pas aan de orde zijn als er geen twijfel kan bestaan bij de werknemer omtrent het feit dat een bepaalde norm is gesteld die (bewust) wordt overschreden.

8.2 Maatregelen

Plichtsverzuim zal veelal een eerste keer geen consequenties hebben. De werkgever zal dan nog eens duidelijk naar de gestelde norm verwijzen. De werknemer kan vervolgens aangeven waarom plichtsverzuim heeft plaatsgevonden. De werkgever kan de verklaring acceptabel achten en het erbij laten; de werkgever kan echter ook aangeven dat het nu blijft bij een waarschuwing en dat een volgende keer wel een disciplinaire maatregel zal worden getroffen.

Maatregelen zijn:

- A. Schriftelijke berisping;
- B. Schorsing (met behoud van salaris);
- C. Opzegging.

Hierbij wordt verwezen naar de CAO-PO, waarin bovenstaande nader is uitgewerkt.

9. Uitwerking van het beleid – categorie D:

Overig:

Overig betreft een zeer uiteenlopende reeks van situaties, die ieder afhankelijk van hun achtergrond weer bekeken zullen worden. Vaak zal, als het al zover is, niet veel meer te repareren zijn en is sprake van ontslag.

**Bijlagen: Personeelsdossiers
 Schema**

Bijlage: Personeelsdossiers

- Op iedere school bevinden zich dossiers van personeelsleden in een afgesloten kast. (Voorkeur verdient een hangmappensysteem in een ladenkast);
- De directie van de betreffende school is verantwoordelijk voor de inhoud van de dossiers en voor de geheimhouding van die inhoud;
- De dossiers van de directieleden bevinden zich op het Verenigingskantoor en hiervoor is de directeur/bestuurder verantwoordelijk;
- Personeelsleden hebben vrij toegang tot hun eigen dossier. Inzien en eventueel kopiëren gebeurt in bijzijn van een directielid i.v.m. de privacy van de andere personeelsleden;
- De directeur/bestuurder kan na overleg en in het bijzijn van de directeur dossiers inzien. Dit geldt ook voor de personeelsfunctionaris van de Vereniging;
- Het dossier van een personeelslid bevat de volgende documenten, of kopieën daarvan:
 - Sollicitatiebrief (indien aanwezig);
 - Formulier gegevens van een nieuw benoemde;
 - Verklaring omtrent het gedrag, of kopie hiervan;
 - Kopie van een identiteitsbewijs (paspoort), door directielid geparafeerd en van datum voorzien, na drie jaar vernieuwen;
 - Kopieën van behaalde diploma's;
 - Certificaten (diploma's) als bewijs van gevolgde scholing;
 - Akten van benoeming;
 - Getekende verslagen van functioneringsgesprekken;
 - Getekende verslagen van beoordelingsgesprekken;
 - Getekende POP-formulieren;
 - Het ingevulde formulier 'wensen personeelslid' dat ieder jaar wordt ingevuld voordat het formatieplan wordt ontwikkeld (dit formulier wordt bewaard totdat het volgend jaar opnieuw de procedure voor de totstandkoming van het formatieplan wordt opgestart).
- In geval van langdurige ziekte (> 6 weken):
 - Verslaglegging van de contacten die de directie met de zieke werknemer heeft onderhouden;
 - Kopieën van verzonden en ontvangen correspondentie met de ARBO-arts en het UWV
 - Verslaglegging van SMT-overleg;
 - Kopie van de probleemanalyse;
 - Voorlopig en/of het definitief re-integratieplan;
 - Alle verdere ter zake doende correspondentie.
- In geval van twijfel aan het functioneren van een personeelslid (i.v.m. mogelijk ontslag outplacement, e.d.):
 - Overzicht van alle door de directie ondernomen pogingen het functioneren te verbeteren (met data);
 - Verslagen van alle extra functioneringsgesprekken (met de handtekening van beide gesprekspartners);
 - Verslagen van activiteiten door hulpverlenende instanties;
 - Alle verdere documenten die in het belang van het personeelslid bewaard moeten worden;
 - Documenten die betrekking hebben op het vertrek, het ontslag van het personeelslid.

Na vertrek van het personeelslid blijft haar/zijn dossier bewaard, zie hiervoor de 'memo bewaartermijnen'.

Bijlage: Schema

