

# Goede dossieropbouw is essentieel bij disfunctioneren



## Kan ik afscheid nemen van een werknemer die slecht functioneert zonder een (goed) ontslagdossier? Deze vraag zal u niet onbekend zijn. Soms is het antwoord ‘ja’ omdat een werknemer bereid is om akkoord te gaan met een beëindigingsovereenkomst.

Als een werknemer niet akkoord gaat en u naar de rechter moet, krijgt u waarschijnlijk nul op het rekest omdat het ontslag onvoldoende is onderbouwd. Voor een succesvolle ontslagprocedure is een goede dossieropbouw namelijk cruciaal.

Het houden van beoordelingsgesprekken, het maken van gespreksverslagen, het aanbieden van een cursus, coach of mediation: u heeft uw handen vol aan een werknemer die disfunctioneert. Voldoet u niet aan uw verplichtingen, dan trekt u aan het kortste eind.

De rechter zal alleen ontbinden als sprake is van een zogeheten ‘voldragen grond’. Dit houdt in dat u aan alle wettelijke voorwaarden moet voldoen bij ontslag wegens disfunctioneren. Zo moet een werknemer op tijd zijn geïnformeerd over het onvoldoende functioneren en moet hij gelegenheid hebben gehad zijn functioneren te verbeteren.

Om aan de hoge eisen van de wetgever te kunnen voldoen, is een [goede dossieropbouw \(tool\)](#) cruciaal. Het onvoldoende functioneren van de werknemer moet u goed kunnen onderbouwen.

## Wat is dossieropbouw bij disfunctioneren?

Dossieropbouw houdt kort gezegd in dat u een dossier aanmaakt waarin u schriftelijke bewijsstukken opneemt ter voorbereiding op een mogelijke ontslagzaak. Het dossier zal uiteindelijk moeten bestaan uit schriftelijk bewijs waaruit naar voren komt dat:

- de werknemer ongeschikt is voor de bedongen arbeid (zijn eigen werk);
- de werknemer hierover tijdig is geïnformeerd;
- de werknemer voldoende in de gelegenheid is gesteld om zijn functioneren te verbeteren
- er waar nodig scholing of coaching is aangeboden om zijn functioneren te verbeteren;
- herplaatsing niet tot de mogelijkheden behoort.

## Hoe zorg ik voor een volwaardig ontslagdossier?

Om tot een volwaardig ontslagdossier te komen, moet u een aantal belangrijke stappen zetten.

- Stel bij de start van de arbeidsovereenkomst een duidelijke functieomschrijving op waarin de functie-eisen helder zijn omschreven.
- Zorg dat u periodiek beoordelings- en functioneringsgesprekken houdt waaruit het onvoldoende functioneren naar voren komt en leg dit vast in verslagen.
- Start bij het uitblijven van voldoende verbetering in het functioneren een verbetertraject en zorg dat het verbeterplan aan de eisen voldoet. De verbeterpunten uit het verbeterplan mogen niet uit de lucht komen vallen.
- Geef een werknemer het vertrouwen dat hij erin slaagt om de vereiste verbetering in zijn functioneren te bereiken. Een werknemer moet namelijk een eerlijke kans krijgen om zijn functioneren te verbeteren.
- Zorg dat de werknemer goed is opgeleid, want gebrek aan scholing mag geen reden zijn voor het slechte functioneren van de werknemer. Het inschakelen van een coach voor de werknemer kan in sommige situaties ook van u worden verlangd.
- Geef een werknemer geen bonus of winstuitkering als hij hier geen aanspraak op maakt op basis van zijn functioneren. Hiermee geeft u een verkeerd signaal af.

- Bekijk of er in de organisatie een mogelijkheid tot herplaatsing is (eventueel na scholing) in een andere functie.

## Waarom moet een verbetertraject voldoen?

U moet de werknemer in de gelegenheid stellen om zijn functioneren te verbeteren. Een verbetertraject is daarbij van groot belang omdat uw organisatie hiermee kan aantonen dat de werknemer daadwerkelijk in de gelegenheid is gesteld om het tij in zijn functioneren te keren.

Voor een verbetertraject gelden geen wettelijke vormvereisten. Dit neemt niet weg dat u rekening moet houden met een aantal zaken.

Zo moet uit het gevoerde verbetertraject naar voren komen dat u zich voldoende heeft ingespannen om de werknemer beter te laten functioneren. Daarnaast moet de werknemer voldoende tijd hebben gehad om zijn functioneren naar een hoger niveau te tillen. Hoewel er dus geen wettelijke voorschriften zijn voor hoe een verbetertraject eruit moet zien, is het verstandig om rekening te houden met de volgende zaken.

- Zorg dat u aan het begin van het verbetertraject een verbeterplan opstelt waarin u opneemt welke punten de werknemer moet verbeteren. Ga met de werknemer in overleg over dit verbeterplan. Vraag of hij nog input heeft en of hij nog behoefte heeft aan ondersteuning.
- Betrek de werknemer bij het opstellen van het verbeterplan. Zorg dat u het initiatief neemt voor het opstellen van een verbeterplan en de verbeterpunten aandraagt. Naarmate het functieniveau hoger is, mag u meer betrokkenheid van de werknemer verlangen. Een werknemer die ongeschoolde arbeid verricht, heeft meer recht op ondersteuning dan een disfunctionerende manager.
- Stel vooraf vast hoe lang het traject gaat duren. In de praktijk wordt meestal een duur van drie tot zes maanden afgesproken. Werkgevers kijken vaak naar de lengte van het dienstverband om te bepalen hoe lang een werknemer de tijd krijgt. De rechtspraak laat een genuanceerder beeld zien. Zo zijn de aard van de verbeterpunten en de aard van de functie ook belangrijke punten om de duur van het traject te bepalen.
- De verbeterpunten die u opneemt in het verbeterplan mogen niet als een verrassing komen. Zorg er daarom voor dat de punten die u opneemt te herleiden zijn naar eerdere gespreksverslagen, e-mailcorrespondentie, de functie-eisen zoals opgenomen in de functieomschrijving, et cetera.
- Neem voldoende concrete voorbeelden op zodat het voor de werknemer gelijk duidelijk is waar u het over heeft. Als een werknemer niet klantgericht is, benoem dan bijvoorbeeld dat u een klacht van klant Y op datum X heeft gehad waaruit de ontevredenheid over de samenwerking blijkt.
- Voer tussentijdse gesprekken met de werknemer over de voortgang van het traject. Benoem niet alleen de zaken die niet goed gaan, maar ook de positieve punten. Als u uitsluitend negatief bent, kan dit demotiverend werken en het resultaat van het verbetertraject niet ten goede komen. Voorkom anderzijds ook dat u de werknemer met een fluwelen handschoen benadert. Het moet voor de werknemer immers wel duidelijk zijn op welke punten hij tekortschiet.
- Neem in het verbeterplan op wat de gevolgen zijn van het niet-slagen van het verbetertraject (zoals ontslag), zodat het voor een werknemer compleet helder is wat de consequenties zijn als het traject zonder succes wordt afgerond.

### **Zorg voor een goede functieomschrijving**

Bij de vaststelling of sprake is van disfunctioneren, zal een rechter de functieomschrijving vaak als uitgangspunt nemen. Hierin zijn namelijk de functie-eisen opgenomen aan de hand waarvan kan worden getoetst of een werknemer ongeschikt is voor zijn functie. Valkuil van de functieomschrijving kan zijn dat de vereiste taken en verantwoordelijkheden (inclusief de verwachte resultaten) onduidelijk of onvolledig zijn.

Een werknemer moet namelijk wel weten wat u van hem verwacht. Advies is om de functieomschrijving tegelijkertijd met de arbeidsovereenkomst aan de werknemer aan te bieden zodat er geen discussie kan ontstaan over de bekendheid van de werknemer met de functieomschrijving.

## Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)