

## In 3 stappen naar een goed dossier

**Naam werknemer:** \_\_\_\_\_

**Functie:** \_\_\_\_\_

### **1 Signaleren en vastleggen van disfunctioneren**

- Toetsingskader gecheckt
- Disfunctioneren gekwalificeerd
- Geen ziekte of ander gebrek
- Meerdere concrete gesprekken gevoerd
- Gesprekken vastgelegd en overhandigd

### **2 Opstarten en doorlopen verbetertraject**

- Verwachtingen besproken
- Tekortkomingen besproken
- Evaluatiemomenten en tijdsfad vastgelegd
- Ondersteuning aangeboden
- Einddoel vastgelegd
- Gevolgen bij niet behalen einddoel besproken

### **3 Verbetering bereikt of treffen maatregelen**

- Evaluatiegesprekken gevoerd
- Eindpunt aangekondigd
- Eindevaluatie: voldoende of onvoldoende verbetering
- Maatregelen treffen bij onvoldoende verbetering

## Toelichting bij checklist 'In 3 stappen naar een goed dossier'

Deze checklist dient als stappenplan teneinde een dossier te verkrijgen op basis waarvan een werknemer bij het wegblijven van voldoende verbetering kan worden ontslagen tegen geen of een geringe ontslagvergoeding. Het stappenplan dient daartoe in zijn geheel te worden doorlopen. Het overslaan van één of meerdere stappen of het voortijdig afbreken van het plan leidt direct tot een hogere ontslagvergoeding of zelfs tot de onmogelijkheid om iemand te ontslaan. Hieronder volgt een toelichting bij de te doorlopen stappen.

### **1 Signaleren en vastleggen van disfunctioneren**

- Toetsingskader gecheckt  
Als er een functieomschrijving of iets soortgelijks is, dient het functioneren hieraan getoetst te worden. Immers, daarin is vastgelegd wat de werkgever verwacht van het functioneren van de werknemer. Daarmee staat vast welke verwachting van de werkgever bekend mag worden verondersteld bij de werknemer.
- Disfunctioneren gekwalificeerd  
Bij het benoemen van het disfunctioneren dient gebruik te worden gemaakt van overkoepelende termen in plaats van voorbeelden. Voorbeelden mogen gebruikt worden, maar slechts ter onderbouwing van een bovenliggende eigenschap van het functioneren. Zoek dus naar de kernpunten die leiden tot het disfunctioneren.
- Geen ziekte of ander gebrek  
Ziekte of een ander gebrek kunnen het functioneren beïnvloeden. Als onduidelijk is of het disfunctioneren voortvloeit uit een dergelijke eigenschap dient extra zorg in acht te worden genomen. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van een opzegverbod doordat de ziekte of een ander gebrek indirect de reden van het ontslag is.
- Meerdere concrete gesprekken gevoerd  
Indien een werknemer niet aan de vastgelegde verwachtingen voldoet dient hij hiermee geconfronteerd te worden. Dit dient op een eerlijke en duidelijke manier te geschieden, zodat het de werknemer duidelijk wordt dat het ernst is en dat de werkgever verbetering verwacht. Vermijd contra-indicaties zoals bijvoorbeeld het toekennen van een prestatiebonus.
- Gesprekken vastgelegd en overhandigd  
Ten behoeve van de bewijslast dat bovenstaande gesprekken daadwerkelijk hebben plaatsgevonden en de werkgever kan aantonen dat hij de werknemer ook echt heeft bewust proberen te maken van het gat tussen prestaties en verwachtingen, dienen gesprekken te worden vastgelegd en deze verslagen aan de werknemer overhandigd te worden. Dit kan per email, per post en/of middels overhandiging, in het laatste geval bij voorkeur met ondertekening voor ontvangst. Indien de werknemer weigert te tekenen is het raadzaam de verslagen ook nog per email toe te sturen. Ook minder officiële gesprekken kunnen via een korte email samengevat en bevestigd worden.

### **2 Opstarten en doorlopen verbetertraject**

- Verwachtingen besproken  
Een verbetertraject is veelal noodzakelijk om een werknemer de kans te geven zijn functioneren te verbeteren. Immers, het kan bijvoorbeeld zijn dat de verwachtingen van de werkgever verkeerd geïnterpreteerd werden. Bij aanvang van het traject is dan ook van belang dat de verwachtingen nogmaals worden besproken en vastgelegd.

- Tekortkomingen besproken  
Aan de hand van de verwachtingen kan de werkgever vervolgens aangeven op welke punten de werknemer er niet aan voldoet, zodat de werknemer weet waar hij tekort schiet en waar hij nog aan moet werken.
- Evaluatiemomenten en tijdsad vastgelegd  
Om de werknemer op de hoogte te houden of hij al dan niet op de goede weg is, dienen partijen regelmatig (bijvoorbeeld tweewekelijks) bij elkaar te komen om te evalueren in hoeverre werknemer nog tekort schiet. Dit dient vooraf afgesproken te worden zodat de werknemer weet dat zijn functioneren wordt gemeten.
- Ondersteuning aangeboden  
De werknemer mag in een verbetertraject niet teveel aan zijn lot overgelaten worden. Hij zal zelf het functioneren moeten verbeteren, de werkgever dient echter naar redelijkheid handvatten te geven. Dat kan door middel van coaching, cursussen etc.
- Einddoel vastgelegd  
Duidelijk moet gesteld worden waar de werkgever uiteindelijk naartoe wil. Dit einddoel moet natuurlijk wel realistisch en haalbaar zijn.
- Gevolgen bij niet behalen einddoel besproken  
De werknemer moet zich bewust zijn van de gevolgen van het niet behalen van het einddoel. Daarmee wordt tevens de mate van ernst van de situatie aangegeven.

### **3 Verbetering bereikt of treffen maatregelen**

- Evaluatiegesprekken gevoerd  
De aangekondigde evaluatiegesprekken moeten daadwerkelijk gevoerd worden.
- Eindpunt aangekondigd  
De werkgever dient kenbaar te maken zodra het einde van het verbetertraject in zicht is. De redelijke termijn hiervoor varieert van geval tot geval. Indien de werknemer in een opwaartse spiraal zit, kan het redelijk zijn dat er een langer traject wordt gevolgd dan wanneer de werknemer niet meewerkt of ondanks medewerking geen verbetering toont.
- Eindevaluatie: voldoende of onvoldoende verbetering  
Het functioneren dient gemeten te worden aan de opgestelde en besproken, dus bij de werknemer bekend veronderstelde verwachtingen.
- Maatregelen treffen bij onvoldoende verbetering  
De aangekondigde maatregelen dienen daadwerkelijk uitgevoerd te worden. Indien dit niet gebeurt, laat de werkgever blijken dat het disfunctioneren toch minder ernstig is dan aangegeven. Houd daar bij het bepalen van de gevolgen van het niet behalen van het einddoel rekening mee. Scherm derhalve niet met 'loze dreigementen'.