

ROUTEKAART/ 10 stappenplan: dossieropbouw (bij disfunctioneren)

Door dossieropbouw kan worden voldaan aan de zorgplicht en de bepalingen van goed werkgeverschap. Het dossier wordt gebruikt bij (loopbaan-) beslissingen en in sommige gevallen betekent dat het eindigen van het dienstverband (ontslag). Is er geen gedegen dossier, dan is het niet mogelijk om de functie te wijzigen en of komt er geen einde aan de arbeidsovereenkomst (zonder akkoord van de werknemer).

Disfunctioneren

In geval van disfunctioneren (de d-grond in de wet) zal een werkgever moeten aantonen dat:

- het er sprake is van ongeschiktheid (onkunde), anders dan door ziekte of gebreken
- de werknemer in kennis is gesteld (waarschuwing/ kenbaarheid)
- de werknemer in de gelegenheid is gesteld het functioneren te verbeteren (verbetertraject / scholing)
- het resultaat van verbetertraject is uitgebleven
- gewezen is op de gevolgen
- de ongeschiktheid niet te wijten aan onvoldoende zorg tot scholing en arbeidsomstandigheden
- er geen herplaatsingsmogelijkheden zijn (in lagere functie)

Gedegen personeelsdossier

Alle hiervoor genoemde punten moeten dus blijken uit het personeelsdossier. Is aan een of meerdere vereisten niet voldaan, dan komt een rechter niet tot het wijzigen/ eindigen van het dienstverband.

Vaak komt het voor dat er wel is gewezen op disfunctioneren -denk aan stukken waaruit blijkt dat de omzet te laag is en dat dit is besproken met de werknemer-, maar dat er niet of onvoldoende een verbetertraject is geweest. De uitkomst van een procedure is dan voorspelbaar. Het is niet zo dat als er 'iets' meer dan de transitievergoeding betaald wordt door de werkgever, de rechter alsnog een einde maakt aan het dienstverband. Dat kan alleen is er gebruik kan worden gemaakt van de cumulatiegrond. In de praktijk blijkt dat zeer lastig.

Het hebben van een gedegen dossier is dus nodig, maar hoe een dossier op te bouwen?
Volgen het 10-stappenplan hieronder.

Let op: alles/ elke stap moet aantoonbaar (schriftelijk vastgelegd zijn)!

Stap 1: duidelijke en objectieve afspraken

Een werknemer moet namelijk weten wat er verwacht wordt.

Vaak volgt dat al uit de inhoud van de arbeidsovereenkomst.

Het advies is verder om een goede functie- en taakomschrijving te hebben.

Ook het hebben van huisregels/ een personeelshandboek wordt geadviseerd.

Vergeet ook de werknemer niet goed in te werken, waardoor onduidelijkheid kan worden voorkomen.

Dat de regels er zijn, wil niet zeggen dat de werknemer deze ook kent, Werknemers moeten dus weten dat deze regels er zijn. Het advies is om naar deze regels te verwijzen in de arbeidsovereenkomst of laat op een andere manier de werknemers ervoor tekenen. Laat ook de regels terugkeren in het periodieke werkoverleg.

Stap 2: voer gesprekken

Het advies is om minimaal 2 keer per jaar in gesprek te gaan met de werknemer. Dit kunnen functionerings- / beoordelings- /waarderingsgesprekken zijn. De naam van het gesprek is van ondergeschikt belang.

Bereid deze gesprekken goed voor, mede aan de hand van stap 1.

Als er punten zijn die aangepast kunnen worden, maak hierover weer duidelijke afspraken.

Zorg ook hier voor schriftelijke vastlegging en verstrekking van het verslag aan de werknemer. Laat de werknemer bij voorkeur ook het verslag ondertekenen.

Stap 3: Scholing

Om de werkzaamheden goed te kunnen verrichten, kan scholing nodig zijn. Biedt de werknemer die scholing die nodig is om de werkzaamheden te kunnen verrichten. Dit kan zowel intern als externe scholing zijn. Het kan raadzaam zijn om een verklaring van de opleider te ontvangen (zeker in geval van disfunctioneren).

Stap 4: Tijdig aanspreken werknemer

Als de werknemer disfunctioneert, zal deze erop aangesproken moeten worden. Mogelijk heeft de werknemer zelf helemaal niet door dat deze niet (voldoende) functioneert. Wacht hiermee niet tot het eerstvolgende geplande gesprek, maak ruimte voor tussentijdse gesprekken. Ook hier: als je in gesprek gaat, bereid je dan goed voor, mede aan de hand van stap 1 en de verslagen uit stap 2.

Stap 5: onderbouw het disfunctioneren

Onderbouw het disfunctioneren met *concrete* voorbeelden en benoem deze. Benoem de feiten en geen vermoedens.

Gebruik beschikbare informatie. Als bijvoorbeeld de mysterieshopper, klanten en of andere werknemers opmerkingen hebben over de werknemer, dan kun je ook deze informatie gebruiken.

Stap 6: Achterhaal oorzaak disfunctioneren

Tracht de oorzaak van het disfunctioneren te achterhalen. Veelal zal daartoe een gesprek met de werknemer nodig zijn. Laat de werknemer meedenken aan een oplossing om de oorzaak weg te nemen.

Stap 7: verslagen en delen verslagen

Zoals hiervoor al aangeven, bij dossieropbouw is de verslaglegging van groot belang. Maak van de gevoerde gesprekken verslagen en laat de werknemer hiervoor ook tekenen (al was het maar voor ontvangst). Van belang is dat de inhoud van de verslagen eerlijk en duidelijk zijn.

Stap 8: Verbetertraject

Als er een verbetertraject nodig is, laat dan de werknemer een verbeterplan opstellen (met hulp van de werkgever). Maak afspraken over: duur van het traject, de doelen, de afspraken de evaluatie en de consequentie. Gezien de vereisten om te komen tot een mogelijk ontslag of een andere maatregel dienen namelijk consequenties aan het verbetertraject verbonden te worden.

Geadviseerd wordt te werken met SMART doelstellingen: Specifiek (welk doel?), Meetbaar (doel gehaald?), Aanvaardbaar (acceptabel voor werkgever en werknemer), Realistisch (haalbaar), Tijdgebonden (redelijk duur traject).

Vaak kan met begeleiding door ervaren collega's of door middel van scholing het functioneren al verbeterd worden. Houdt er rekening meer dat een traject al snel 3 á 6 maanden kan duren. Uiteraard kan ook een (interne) opleiding helpen, denk aan een training bij de leverancier inzake productkennis. Vraag een eventuele trainer om een verslag.

Zorg dat in het traject periodiek (bijvoorbeeld tweewekelijks) een evaluatie plaatsvindt. Ga in gesprek met de werknemer en maak ook hier weer een verslag van het gesprek. Deel het verslag weer met de werknemer. De voortgang van het traject zal uit de verslagen moeten blijken.

Verbetertraject

Het hebben van een gedegen dossier, vaak met een verbetertraject, is behalve goed werkgeverschap, dus essentieel voor een rechter. De hoogste rechter in Nederland, de Hoge Raad, heeft dat -en de omstandigheden- bevestigd in een uitspraak. De Hoge Raad gaf aan:

'De wet bepaalt niet op welke wijze de werkgever de werknemer in de gelegenheid moet hebben gesteld zijn functioneren te verbeteren. Gelet op de ingrijpende gevolgen die een ontbinding op grond van disfunctioneren voor een werknemer kan hebben, moet worden aangenomen, mede gelet op de eisen van goed werkgeverschap, dat de werkgever aan de werknemer serieus en reëel gelegenheid tot verbetering moet hebben geboden.

Welke hulp, ondersteuning en begeleiding in een concreet geval van de werkgever mag worden verwacht ter verbetering van het functioneren van de werknemer, alsmede op welke wijze een en ander moet worden vastgelegd, hangt af van de omstandigheden van het geval. Daarbij kunnen onder

meer een rol spelen de aard, de inhoud en het niveau van de functie, de bij de werknemer aanwezige opleiding en ervaring, de aard en mate van de ongeschiktheid van de werknemer, de duur van het onvoldoende functioneren vanaf het moment dat de werknemer daarvan op de hoogte is gesteld, de duur van het dienstverband, wat er in het verleden reeds is ondernomen ter verbetering van het functioneren, de mate waarin de werknemer openstaat voor kritiek en zich inzet voor verbetering, en de aard en omvang van het bedrijf van de werkgever.

Stap 9: Eindevaluatie + consequentie

Op enig moment zal er een eindevaluatie moeten plaatsvinden.

Bereid je goed voor aan de hand van het verbeterplan en de tussentijdse evaluaties.

Voor het geval het verbeterplan niet leidt tot voldoende resultaat lijkt een einde van het dienstverband een logische optie, maar het zou ook kunnen leiden tot een nieuw plan voor het geval het verbeterplan het functioneren aanzienlijk heeft verbeterd maar niet op alle punten. Een overplaatsing of een demotie zou natuurlijk ook een consequentie kunnen zijn, voordat gekomen kan worden tot een einde van het dienstverband. Sterker, herplaatsing ligt eerder voor de hand dan ontslag.

Stap 10: Afsluiten verbetertraject, dienstverband vervolgen, of herplaatsing of vaststellingsovereenkomst of procedure bij rechter

Als het verbetertraject succesvol wordt afgerond, de werknemer heeft het functioneren voldoende verbeterd, dan is het raadzaam om dit vast te leggen. Zijn er desondanks nog aandachtspunten, leg deze dan goed vast.

Als de uitkomst is dat de werknemer herplaatst wordt in een andere functie, dan zal dat goed vastgelegd dienen te worden (zie stap 1).

Als de consequentie is dat het dienstverband zal moeten eindigen, dan is het sluiten van een vaststellingsovereenkomst een logische weg. Als de werknemer niet een vaststellingsovereenkomst wil sluiten, dan staat de weg open om een procedure bij de rechter te starten. De rechter kan dan worden verzocht om de arbeidsovereenkomst te ontbinden.