

# Dossieropbouw, hoe pak je dat aan?

**Regelmatig worden wij benaderd door cliënten met de mededeling dat zij zitten met een onwelwillende of disfunctionerende medewerker en dat zij het liefst per direct afscheid willen nemen van deze medewerker. En de eerste vraag die dan door mij wordt gesteld is of er voor deze medewerker een dossier ligt over zijn functioneren. Helaas is dan meestal het antwoord “nee”. En dat betekent dan weer dat een procedure bij de kantonrechter over het algemeen niet kansrijk zal zijn. Maar waar moet een dossier uit bestaan? Wat moet in ieder geval in een dossier zijn opgenomen en welke valkuilen moet je als werkgever vermijden?**

## Stappenplan

Om met succes een procedure te kunnen voeren bij de rechter om afscheid te kunnen nemen van een slecht functionerende of onwelwillende medewerker moet eerst een aantal stappen worden doorlopen. Welke dat zijn, daarop zal ik hierna ingaan.

## Disfunctioneren moet vast komen staan

Allereerst moet door een werkgever kunnen worden aangetoond dat de medewerker inderdaad disfunctioneert. Dit kan de werkgever aantonen door hierover gesprekken te voeren met de medewerker en deze gesprekken vast te (laten) leggen in gespreksverslagen. Hiervoor kan bij uitstek gebruik worden gemaakt van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Deze gesprekken zijn bedoeld om het functioneren van medewerkers met hen te bespreken.

Maar uiteraard hoeft het niet beperkt te blijven tot deze functionerings- en beoordelingsgesprekken. Als wordt geconstateerd dat een medewerker disfunctioneert, dan is het verstandig om daarover direct in gesprek te gaan met de medewerker. Dat hoeft natuurlijk niet als een medewerker een keer een fout maakt, maar wel als dat vaker gebeurt, of als wordt geconstateerd dat een medewerker structureel ongemotiveerd bezig is.

Belangrijk is uiteraard wel dat niet alleen het gesprek met de medewerker wordt aangegaan, maar ook dat dit dan ook op schrift wordt gesteld en dat dit ook bekend is bij de medewerker. Dit betekent niet dat de medewerker het verslag ook daadwerkelijk voor gezien of akkoord moet hebben getekend, maar wel dat kan worden aangetoond dat het verslag hem heeft bereikt. Dit kan door het verslag per e-mail te sturen (zeker als dat binnen het bedrijf de gebruikelijke manier van communiceren is) per aangetekende post of door het persoonlijk af te geven en voor ontvangst te laten tekenen.

## Verbetertraject aanbieden

Als dan een medewerker na twee of drie keer te zijn aangesproken nog steeds zijn functioneren of zijn houding niet verbetert, kan worden gesproken van disfunctioneren en breekt een volgende ‘fase’ aan, te weten het aanbieden van een verbetertraject aan de medewerker. Voor de goede orde, een medewerker moet hiermee instemmen, als de reden daarvoor voldoende onderbouwd is.

Dit betekent niet dat je als werkgever ook echt een extern traject aan de medewerker moet aanbieden. Een verbetertraject kan ook bestaan uit een intern traject van (intensieve) begeleiding/coaching door een leidinggevende of ervaren collega. Daarbij is het niet voldoende dat de collega of leidinggevende gewoon op regulier wijze zijn eigen werk doet en daarbij ‘toezicht houdt’ op het werk van de medewerker. Er moet wel echt sprake zijn van een directe en gerichte begeleiding die de normale samenwerking tussen collega's te boven gaat.

En hoe lang moet dit verbetertraject duren? Dat hangt af van de mate waarin het functioneren van de medewerker moet verbeteren. Als de verbetering substantieel is en intensief zal het traject uiteraard langer moeten duren dan wanneer de verbetering maar een klein deel van het functioneren betreft of niet intensief is. Maar hoe dan ook, de termijn die wordt gegeven moet reëel zijn voor de medewerker om ook echt handvatten te krijgen om zijn functioneren te kunnen verbeteren. Met andere woorden, een verbetertraject ‘voor de Bühne’ voldoet hier niet aan.

Dat dit een belangrijke voorwaarde is blijkt uit een uitspraak van de rechter in een zaak over dit onderwerp. De werkgever had hier aan een ervaren collega de opdracht gegeven om de werkne-

mer te begeleiden, toezicht te houden op zijn functioneren en dit te rapporteren aan de werkgever. Maar van een echte coaching van de werknemer door zijn ervaren collega was geen sprake en de termijn van het verbetertraject bedroeg maar vier weken. De rechter concludeerde dat het verbetertraject aan alle kanten rammelde, dat daarom geen sprake was van een deugdelijk verbetertraject en dat de werkgever niet voldoende inspanningen had verricht om de werknemer in de gelegenheid te stellen om zijn functioneren te verbeteren.

Het advies is om voorafgaand aan het verbetertraject heel expliciet vast te leggen richting de medewerker wat er van hem wordt verwacht na afloop van het verbetertraject. Deze verwachtingen moeten bij voorkeur zo concreet mogelijk worden aangegeven, ofwel ‘SMART’ (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) zijn, zoals dat zo mooi heet in managerstaal. Hiermee voorkom je als werkgever dat de medewerker achteraf stelt dat voor hem niet duidelijk genoeg was wat er uiteindelijk van hem werd verwacht.

## Mogelijkheid geven om het functioneren te verbeteren

Als de medewerker daadwerkelijk een deugdelijk verbetertraject heeft doorlopen, moet hij ook de mogelijkheid krijgen om datgene dat hij in het verbetertraject heeft geleerd ook echt in de praktijk te kunnen brengen. Ook hiervoor geldt weer de voorwaarde dat de termijn die door de werkgever aan de medewerker moet worden gegeven een reële termijn moet zijn. De medewerker moet echt de kans krijgen om zich te bewijzen en te laten zien dat hij het verbetertraject met beide handen heeft aangegrepen om zijn functioneren te verbeteren.

Het advies is om (vanaf de start van het verbetertraject) al ijkpunten op te nemen waarbij wordt gemeten hoe de verbetering van het functioneren van de medewerker verloopt. Daarbij kan worden aangegeven of de verbetering van het functioneren voldoende voortgang vertoont, of juist niet, waarbij bijvoorbeeld kan worden aangegeven dat de medewerker toch echt ‘aan de bak’ moet om ervoor te zorgen dat het gewenste of vereiste resultaat zal worden behaald.

Net zoals het geval is bij het verbetertraject zelf, moet ook in het kader van deze voorwaarde aan de medewerker een reële mogelijkheid worden gegeven. Dat betekent onder andere dat niet kan worden volstaan met een beperkte periode, maar dat sprake moet zijn van een reële periode. Een grote valkuil is namelijk dat de rechter tot de conclusie komt dat een werkgever vlug een verbetertraject ‘afraffelt’ om maar aan de voorwaarde te voldoen. En dan is het echt een typisch gevalletje van ‘haastige spoed is zelden goed’. Want het resultaat zal dan zijn dat een verzoek tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst uiteindelijk zal worden afgewezen door de rechter. En dan is alle moeite die er toch is gedaan uiteindelijk alsnog voor niets geweest.

## Geen verbetering, dan beëindigen

Als het verbetertraject uiteindelijk is afgerond en het functioneren van de medewerker is desondanks niet verbeterd, dan kan een traject tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst worden ingezet. Dit betekent niet dat er direct naar de rechter hoeft te worden gestapt, integendeel. Als de medewerker steeds goed en tijdig is geïnformeerd over de noodzaak tot verbeteren en er een

deugdelijk verbetertraject is gevolgd, adviseer ik om met de medewerker in gesprek te gaan en om te proberen om in onderling overleg tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst te komen. Dit kan dan door samen een beëindigingsovereenkomst te sluiten, waarbij de geldende opzegtermijn in acht wordt genomen en waarbij aan de medewerker een vergoeding wordt toegekend gelijk aan de wettelijke Transitievergoeding. Hierop heeft de medewerker namelijk ook recht als een procedure via de rechter wordt gevoerd.

En mocht dit onderlinge overleg niet leiden tot een beëindigingsregeling, dan staat alsnog de weg naar de rechter open. En daarbij zal een deugdelijk verbetertraject, inclusief een deugdelijke termijn, een belangrijke voorwaarde zijn om de gewenste ontbinding van de arbeidsovereenkomst gerealiseerd te krijgen.

**Peelland Advocaten**  
huurrecht - arbeidsrecht - mediation - consumentenrecht



**Voor alle vragen op gebied van arbeidsrecht, dus ook voor informatie over hoe om te gaan met een disfunctionerende medewerker en hoe een verbetertraject kan worden ingestoken, kunt u terecht bij Peelland Advocaten, gevestigd aan de Kanaaldijk N.W. 81 in Helmond. Wij zijn u graag van dienst.**

**Erik Jansen  
Advocaat**