



DOSSIEROPBOUW: ZO MOET DAT NOU!

Het belang van dossieropbouw

Dossieropbouw over het functioneren van werknemers krijgt binnen veel bedrijven niet de prioriteit die het verdient. Om een aantal redenen is een goede dossieropbouw wel erg belangrijk.

Op de eerste plaats om een positief signaal af te geven richting goed functionerende werknemers.

Op de tweede plaats omdat onder de wet Werk en Zekerheid bovengemiddeld functionerende werknemers voortaan buiten het afspiegelingsproces kunnen worden gehouden in geval van collectief ontslag.

Op de derde plaats vergroot een goed opgebouwd dossier de kans op een succesvol ontslagtraject in geval van een slecht functionerende werknemer. Tot de inwerkingtreding van het nieuwe ontslagstelsel uit de wet Werk en Zekerheid (1 juli 2015) kunnen daardoor aanzienlijke (ontslag)kosten worden bespaard. Met de inwerkingtreding van de wet Werk en Zekerheid zal dit bovendien essentieel worden om de arbeidsovereenkomst met een slecht functionerende werknemer eenzijdig te kunnen beëindigen.

Het algemene belang van dossieropbouw vanuit een positieve insteek is daarnaast dat iemands loopbaan wordt vastgelegd en zichtbaar wordt. Met name door wisseling van leidinggevendens zal de lijn in iemands loopbaan zonder dossieropbouw namelijk weg zijn. Daarnaast kunnen negatieve beslissingen, zoals het mislopen van promotie, disciplinaire maatregelen of disfunctioneren worden vastgelegd. Dit voorkomt blunders zoals het aanbieden van werk waarvan eerder is geconstateerd dat de werknemer daarvoor niet geschikt is, een doorgroei die niet past, of een risicovolle benoeming. Dossieropbouw dient dus niet slechts om tot ontslag te (kunnen) komen. Onder de Wet Werk en Zekerheid wordt een goede dossieropbouw in dat kader echter wel zeer belangrijk.

Basisprincipes

Voordat wordt ingegaan op het inhoudelijke deel van dossieropbouw, waaronder een 5-stappenplan, is het belangrijk om de randvoorwaarden vast te stellen:

- De primaire verantwoordelijkheid voor dossieropbouw ligt bij het management. De HR- of P&O-adviseur kan daarbij adviseren en zorgen voor de schriftelijke uitwerking.
- Dossieropbouw dient plaats te vinden op basis van objectiviteit (feiten, omstandigheden en bewijs). Het lijkt wellicht lonend om zaken juist subjectief weer te geven, maar zoals uit een uitspraak van de Kantonrechter Dordrecht d.d. 13 februari 2009 blijkt, zal dat juist een 'sta-in-de-weg' kunnen zijn bij de beëindiging van de arbeidsovereenkomst.
- Er dient een duidelijke verslaglegging van afspraken en maatregelen plaats te vinden. Het verdient aanbeveling om hiervoor een vast format te gebruiken.
- De werknemer dient verslagen voor akkoord te ondertekenen. Indien de werknemer dat weigert kan hem verzocht worden om te tekenen voor ontvangst. Indien de werknemer ook dat weigert, moet het verslag per aangetekende post met ontvangstbevestiging aan de werknemer worden verzonden.
- Het is nooit te laat om met dossieropbouw te beginnen. Het opbouwen van een goed dossier zal wel enige tijd in beslag nemen.
- Details die in de verslaglegging dienen terug te komen zijn onder meer: data, gebeurtenissen, functiebenamingen, namen, tijden, jaartallen.
- Gegevens verouderen niet, maar na het verstrijken van de tijd kan er niet altijd meer een beroep op worden gedaan ('oude koeien').

Aanvang van de arbeidsrelatie

Een personeelsdossier wordt aangelegd bij het sluiten van een arbeidsovereenkomst. Alle belangrijke documenten die zien op de arbeidsrelatie (waaronder bijvoorbeeld de arbeidsovereenkomst), worden hierin bewaard. Voor wat betreft de opbouw van een dossier is met name ook een functieomschrijving relevant. Daaruit



volgt namelijk wat de functie-eisen zijn waaraan een werknemer moet voldoen. Te denken valt aan opleidingseisen, taakstelling, productie- en kwaliteitsnormen. Het verdient aanbeveling in de arbeidsovereenkomst naar de functieomschrijving te verwijzen en deze (ook) als bijlage aan te hechten.

Algemene uitgangspunten bij dossieropbouw

In het algemeen gelden de volgende uitgangspunten bij dossieropbouw:

- Hanteer een heldere functie- en taakomschrijving en stem dit met de werknemer af, zodat die weet wat er verwacht wordt.
- Voer ten minste eenmaal per jaar een beoordelings- en een functioneringsgesprek en maak van die gesprekken een concreet en duidelijk verslag.
- Laat de werknemer verslagen voor akkoord ondertekenen. Als de werknemer dat weigert, laat dan ondertekenen voor ontvangst. Wordt ook dat geweigerd, zend het verslag dan per aangetekende brief met ontvangstbevestiging aan de werknemer en bewaar de ontvangstbevestiging in het dossier.

Dossieropbouw bij disfunctioneren

Wanneer het gaat om disfunctioneren gelden in aanvulling op de hiervoor genoemde algemene uitgangspunten tevens de volgende uitgangspunten:

- Voer functioneringsgesprekken tijdig en regelmatig. Maak uitgebreide(re) schriftelijke verslagen en laat de verslagen zo mogelijk door de werknemer ondertekenen.
- Breng slecht nieuws tijdig. In het kader van disfunctioneren mag een werknemer bijvoorbeeld nooit door een eventueel ontslagvoornemen worden overvallen.
- Geef concreet en met voorbeelden onderbouwd aan waarom iemand niet goed (genoeg) functioneert.
- Schrijf op wat je vindt. Veel leidinggevers durven slecht nieuws niet te brengen, omdat dit de relatie tussen werknemer en leidinggevende onder druk zou kunnen zetten. Hierdoor lijkt het disfunctioneren 'op papier' vaak mee te vallen, hetgeen vroeg of laat door de werknemer aan de werkgever kan worden tegengeworpen.
- De werknemer moet de kans krijgen om het functioneren te verbeteren. Over het algemeen geldt enerzijds dat de werknemer nog één laatste kans moet krijgen, maar anderzijds dat één kans genoeg is.
- Bij een langer dienstverband worden zwaardere eisen aan de werkgever gesteld op het punt van de pogingen tot verbetering.

Om zo concreet mogelijk aan te geven hoe deze stappen gezet moeten worden bij een disfunctionerende werknemer, worden de stappen hieronder nader uitgewerkt in een 5-stappenplan.

5-stappenplan dossieropbouw

Stap 1: De aanzegging (disfunctioneren en verbetertraject¹)

Een verbetertraject wordt gestart als een werknemer op wezenlijke punten in zijn functioneren duidelijk achterblijft bij de gestelde functie-eisen. Hiervan is in elk geval sprake als een werknemer in het kader van zijn beoordeling op belangrijke onderdelen van zijn functie onvoldoende (of nog slechter) scoort. Dat de werknemer onvoldoende functioneert moet aan hem kenbaar worden gemaakt (het zogenaamde *kenbaarheidsvereiste*); de werknemer moet de kans krijgen om zijn functioneren te verbeteren. Daartoe dient het verbetertraject.

¹ In het geval dat de werkgever of de werknemer een verbetertraject niet ziet zitten, kan ook direct de keuze worden voorgelegd om de arbeidsovereenkomst met wederzijds goedvinden te beëindigen. Het alternatief is dat het verbetertraject moet worden doorlopen. Om de keuzes scherp neer te zetten hebben wij een zogenaamde 'keuzebrief' ontwikkeld.



In een verbetertraject moet concreet en aan de hand van voorbeelden, worden vastgesteld waar het onvoldoende functioneren uit bestaat. Algemeenheden zoals 'niet voldoen aan de verwachtingen' of: 'haalt targets niet', zijn onvoldoende concreet. Er moet concreet worden aangegeven wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de werknemer zijn. Ook de verwachtingen over en weer zijn belangrijk. Van een werknemer kan niet worden verwacht dat hij zomaar alles begrijpt of weet. Het geven van voorbeelden waarbij het functioneren niet goed ging en het geven van aanwijzingen c.q. adviezen hoe dit beter zou kunnen is belangrijk om duidelijkheid te creëren.

Tot slot moet worden medegedeeld dat als het functioneren niet structureel verbetert, dit arbeidsrechtelijke consequenties (zoals beëindiging van het dienstverband of wijziging van arbeidsvoorwaarden/functie) zal hebben.

Stap 2: Opstellen van een verbeterplan

Vervolgens moet het verbetertraject daadwerkelijk worden gestart, zodat de werknemer de kans wordt geboden zichzelf te verbeteren op de punten die zijn aangegeven. Tijdens dit traject moet de werknemer worden begeleid. Er moeten in samenspraak met de werknemer duidelijke afspraken worden gemaakt over welke verbeteringen concreet verwezenlijkt moeten worden, en de tijdslijn waarin dit moet gebeuren.

Doorgaans wordt een periode voor de duur van drie tot zes maanden redelijk geacht (afhankelijk van de lengte van het dienstverband en de verbeteringen die gerealiseerd moeten worden). De periode moet in elk geval zo lang zijn, dat de werknemer redelijkerwijs de gelegenheid heeft om zich te verbeteren. Er kunnen afspraken worden gemaakt over gedrag, taken, interne hulp (zoals intensieve begeleiding, werkplek- of werktijdaanpassingen), tussentijdse evaluatiemomenten, externe hulp (opleiding/scholing, mediation), etc.

Leg ook het verbeterplan schriftelijk vast. Neem daarin tevens de vraag op of de werknemer verder nog iets nodig heeft om zijn functioneren te verbeteren en het verzoek om zulks kenbaar te maken.

Stap 3: Tussentijdse verslaglegging en evaluatie

Het is aan te raden om tijdens het verbetertraject wekelijks of tweewekelijks 'coachingsgesprekken' te voeren, bijvoorbeeld tussen de werknemer en een leidinggevende (of een andere coach, afhankelijk van de daaromtrent gemaakte afspraken).

Daarnaast dienen regelmatig – bijvoorbeeld maandelijks – (tussentijdse) evaluatiegesprekken plaats te vinden. Tijdens deze evaluatiegesprekken moeten de concrete verbeterpunten worden geëvalueerd en moet worden vastgelegd in hoeverre verbetering is gerealiseerd. Vanzelfsprekend moeten van al deze gesprekken verslagen worden gemaakt. Het is handig om daar vaste formats voor te gebruiken.

De evaluatiegesprekken kunnen eventueel samenvallen met voortgangsgesprekken in het kader van 'gewone' beoordelingen.

Stap 4: Eindevaluatie van het verbeterplan

Na afloop van de onder stap 2 opgenomen duur van het verbetertraject, wordt een eindevaluatiegesprek ingepland. Hierin worden de conclusie en de consequenties met de werknemer besproken (en vervolgens schriftelijk vastgelegd).

De volgende uitkomsten zijn mogelijk:

1. *De gewenste verbetering is opgetreden:* de normale cyclus van beoordelingen is nu weer van toepassing. Blijf wel kritisch. Signaleer en benoem een eventuele terugval (en leg dit schriftelijk vast).



2. *Er is sprake van verbetering*: bekijk of verlenging van het verbetertraject zinvol is. Als dat het geval is, maak dan aanvullende afspraken met de werknemer. Als dat niet het geval is, dan geldt uitkomst 3.
3. *Er is geen, of onvoldoende verbetering opgetreden*: dit betekent dat de werknemer niet langer werkzaam kan blijven in de huidige functie. Iemand toch handhaven in de functie zou immers feitelijk betekenen dat het onvoldoende functioneren wordt geaccepteerd. In deze situatie is het wenselijk om juridische consequenties vast te stellen.

Stap 5: Het vaststellen van consequenties bij onvoldoende verbetering

Als de uitkomst bij stap 4 is dat sprake is van geen of onvoldoende verbetering, dan zullen arbeidsrechtelijke consequenties moeten worden vastgesteld (en vervolgens worden uitgevoerd). Let er op dat in de tussentijd geen contra-indicaties aan de werknemer worden gegeven (denk aan het toewijzen van een nieuw uitdagend project, verhoging van het vaste salaris, toekenning van een bonus of een goede beoordeling)!

De vervolgende consequenties zijn mogelijk:

- Functiewijziging: her- of terugplaatsing (demotie) met eventuele aanpassing van overige arbeidsvoorwaarden. Zulks in het geval ander passend werk binnen de organisatie voorhanden is.
- Ontslag: ofwel met wederzijds goedvinden, ofwel eenzijdig ontslag (tot 1 juli 2015 via het UWV Werkbedrijf of de kantonrechter, na 1 juli 2015 via de kantonrechter).

Bij een zorgvuldig opgebouwd dossier kan ontslag zowel met wederzijds goedvinden als eenzijdig bewerkstelligd worden. Om te vermijden dat een inhoudelijke procedure moet worden gevoerd, wordt vaak nagegaan of de arbeidsovereenkomst in het kader van een regeling kan worden beëindigd. Hiervoor kan de door ons ontwikkelde 'keuzebrief' worden gebruikt.

Heeft u nog vragen, of wilt u advies, dan staan wij uiteraard voor u klaar. Neem gerust contact op met een van onze specialisten.