

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie. HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR- dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

EEN GOEDE DOSSIEROPBOUW IS ESSENTIEEL BIJ DISFUNCTIONEREN

Bewijs leveren van 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 op basis van de huidige wet vaak aan het kortste eind. Voor 1 juli 2015 kon de rechter nog alle omstandigheden van het geval meenemen in de beoordeling om al dan niet over te gaan tot ontslag. Zo kon een rechter een verstoorde ar-

beidsrelatie met een werknemer die niet goed functioneert, meewegen in de totale beoordeling. Op basis van de huidige wet kan de kantonrechter alleen ontbinden als er 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 cruciaal. Het onvoldoende functioneren van de werknemer moet u goed kunnen onderbouwen.

Bewijs

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.

Stappen

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 (zie kader rechtsboven).
- Zorg dat u periodiek beoordelings- en functioneringsgesprekken houdt waar-

Straks meer mogelijkheden voor ontslag?

Zoals u ook op pagina 4 heeft kunnen lezen staat in het regeerakkoord het plan om een zogenoemde cumulatie(ontslag)grond te introduceren. Op basis van die ontslaggrond zou u verschillende ontslaggronden met elkaar mogen combineren. Zou uw ontslagdossier dan niet helemaal volledig zijn, maar zou u tegelijkertijd onderbouwd kunnen aantonen dat sprake is van een verstoorde arbeidsrelatie, dan

kan deze cumulatiegrond uitkomst bieden. U zou de werknemer dan wel een extra vergoeding boven op de transitievergoeding (en een eventuele billijke vergoeding) moeten toekennen. Of dit daadwerkelijk wordt doorgevoerd, is nog de vraag. Voor de uitwerking van het regeerakkoord zijn wetswijzigingen nodig en nader overleg met en tussen de sociale partners.



uit 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 (zie onder tussenkop 'Verbetertraject'). 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.

Verbetertraject

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 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.

- 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
- 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.

Betrek de werknemer bij het opstellen van het verbeterplan

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.

Naomi Giling, arbeidsrechtadvocaat bij L&A advocaten te Amsterdam, e-mail: Naomi.Giling@LenAadvocaten.nl, www.LenAadvocaten.nl