
Checklist voor een dossier bij disfunctioneren

N. (Nienke) Daniëls
Senior adviseur, VBS Helpdesk
ndaniels@vbs.nl
©VBS, 2020

INHOUD

1. **Checklist voor een dossier bij disfunctioneren** 3

1. CHECKLIST VOOR EEN DOSSIER BIJ DISFUNCTIONEREN

Een enkel moment waarop het functioneren als onvoldoende wordt aangemerkt, is niet voldoende voor het aantonen van disfunctioneren. Een werkgever dient “gebreken” zoals klachten, verwijten en kritiek schriftelijk te bevestigen en niet enkel in een beoordelingsgesprek aan te kaarten. Het is algemene lijn in de rechtspraak dat bij een ontslag wegens disfunctioneren een dossier door de werkgever moet zijn opgebouwd, waaruit dit disfunctioneren blijkt. Het lijkt mij daarom zinvol de aandachtspunten, in de vorm van een checklist, bij een dossieropbouw hieronder uiteen te zetten.

- **Houd een dossier van het begin af aan goed bij.**
In het kader van de verwachtingen over en weer is het raadzaam het volgende bij aanvang in het dossier te behouden:
 - een kopie van de advertentie van de functie;
 - een kopie van de functie omschrijving;
 - een kopie van de sollicitatiebrief alsmede het cv van de betreffende werknemer;
 - eventueel een verslag van het sollicitatiegesprek;
 - eventueel de correspondentie per mail over de functie en de benoeming;
 - de akten van benoeming

- **Wees alert op signalen die duiden op intensievere aandacht.**
Ouders die klagen, collega’s die wel eens wat laten vallen of eigen observaties waarbij twijfels voelbaar zijn, zijn allemaal signalen die een leidinggevende serieus moet nemen. Ook als het een incident betreft is het goed dit boven water te krijgen en met elkaar uit te spreken. Mochten de klachten toenemen, dan is er in elk geval reeds een start gemaakt met het dossier.
Als er klachten van ouders komen is het raadzaam de betreffende ouders te verzoeken de klacht per e-mail/brief kenbaar te maken, zodat over de inhoud van de klacht geen verwarring kan ontstaan en ook duidelijk is van wie de klacht afkomstig is. Het is raadzaam dergelijke berichten in het dossier te behouden.

- **Bespreek klachten/problemen in functioneren met de werknemer zelf**
Het belangrijkste is dat u met de werknemer zelf bespreekt wat er schort aan zijn functioneren. In een eventuele ontslagprocedure wordt niet gekeken naar klachten van ouders en collega’s, maar alleen of u dit met de werknemer heeft besproken en hem de mogelijkheid heeft geboden om zijn/haar functioneren te verbeteren. Het is raadzaam over documenten te beschikken, waaruit blijkt dat de klachten besproken zijn, zoals bijvoorbeeld schriftelijke uitnodigingen voor een gesprek waarin duidelijk is aangegeven wat er besproken zal worden. Ook valt te denken aan een kopie van het verslag dat van het betreffende gesprek wordt gemaakt.
Bij het bespreken van het disfunctioneren, is het altijd raadzaam bij de werknemer na te gaan wat de oorzaak kan zijn van het disfunctioneren. Wellicht dat er privé problemen zijn. Het is belangrijk de oorzaak te achterhalen, omdat de hulp die geboden dient te worden daarop afgestemd kan worden.

- **Geef inzage in de stukken/klachten**
Indien er klachten zijn van ouders, geef dan een werknemer altijd inzage in deze stukken. Het is voor een werknemer erg confronterend om dit zelf te lezen, dus stel voor om gezamenlijk de klachten door te nemen. Plan vervolgens een gesprek om de klachten te bespreken en geef de werknemer de mogelijkheid daarop te reageren. Maak geen gebruik van anonieme klachten. In dat geval is het beter om deze te bespreken als ‘signalen’ die bij de leidinggevende zijn binnengekomen.

- **Draag minimaal zorg voor jaarlijkse evaluatiemomenten.**
Standaard evalueren is een handige reminder voor de leidinggevende dat het beoordelen van zijn personeel tot zijn aandachtsgebied behoort en dus de nodige aandacht verdient. Bijkomend voordeel is dat iedereen aan de beurt komt, zodat een minder functionerende medewerker zich niet meteen als uitzondering behandeld voelt.

- **Maak een verslag van de gesprekken**
Het is altijd belangrijk om een verslag te maken van de gevoerde gesprekken met werknemers, maar zeker indien er zorgen zijn om het functioneren. Verstrek een verslag van het gesprek aan de werknemer en geef de mogelijkheid daarop te reageren.
- **Bevestig gemaakte afspraken altijd**
Voorkom onduidelijkheden over dat er wat gezegd is en wat er dan gezegd is. Leg dus alle gemaakte afspraken vast. E-mail is daarbij een handig hulpmiddel. Wanneer een werknemer voor een gesprek wordt uitgenodigd geef dan altijd aan wat het onderwerp van het gesprek zal zijn, zodat de werknemer u niet kan verwijten dat hij overvallen is.
- **Moet de werknemer voor akkoord tekenen?**
Laat de werknemer voor akkoord tekenen of, indien hij dit weigert, voor “gezien” of voor ontvangst. Geef de werknemer de mogelijkheid om een reactie te geven en voeg deze reactie toe aan het verslag (bv. als bijlage). Indien hij dit ook weigert, zorgt u er dan voor dat u kunt bewijzen dat hij/zij wel op de hoogte is gesteld van verslag bv. door het per e-mail te versturen met de mogelijkheid om daarop te reageren.
- **Tips voor vastlegging**
Durf kritisch te zijn. Uiteindelijk is het de bedoeling een werknemer te waarschuwen. Zorg dat zowel de positieve als de negatieve punten (of verbeterpunten) benoemd worden. Als het een beoordeling is van een werknemer die onvoldoende functioneert, geef dan ook een onvoldoende beoordeling.
- **Een werknemer moet altijd de mogelijkheid krijgen om zijn functioneren te verbeteren**
Geef tijdens een gesprek duidelijk aan waar het aan schort, noem concrete voorbeelden en spreek met de medewerker een redelijke termijn af waarbinnen hij/zij zich kan verbeteren. Hoe langer het dienstverband, hoe langer de verbetertermijn voor de medewerker. Zorg hierbij voor concrete voorbeelden van de verbeterpunten.

De lengte van de verbetertermijn is daarnaast afhankelijk van de aard van het disfunctioneren. Iemand die verzocht wordt altijd op tijd aanwezig te zijn heeft minder tijd te krijgen om het functioneren te verbeteren dan iemand die wordt aangesproken op zijn didactisch en pedagogisch handelen.
- **Geef hulp om te verbeteren.**
Denk hierbij aan interne hulp (bijvoorbeeld concrete afspraken maken, begeleiding door gesprekken of aanpassen van de organisatie of omgeving), maar ook aan externe hulp (scholing of coaching). De mate waarin hulp geboden dient te worden, is wederom afhankelijk van de lengte van het dienstverband alsmede de aard van het disfunctioneren.
Belangrijk is dat bij de hulp de hulpvraag goed wordt vastgesteld, wat de hulp inhoudt, wat de doelen zijn en wat de termijn is waarbinnen deze doelen gehaald dienen te worden, waarbij tevens duidelijke evaluatiemomenten worden vastgesteld.
- **Maak duidelijk wat het gevolg is indien er geen verbetering optreedt.** Geef schriftelijk een laatste waarschuwing of een laatste termijn om het functioneren te verbeteren en geef aan wat de consequenties zijn indien verbetering uitblijft.
- **Houd tijdens het verbeteringstraject regelmatig voortgangsgesprekken.**

Conflicten

- **Stuur de werknemer naar de bedrijfsarts**
Indien de werknemer zich ziek heeft gemeld, zorg er dan voor dat hij zo snel mogelijk wordt opgeroepen bij de bedrijfsarts. Bij twijfel dat het disfunctioneren of het conflict te maken heeft met de ziekmelding (bv. overspannenheid), laat ook dan de werknemer een afspraak maken met de bedrijfsarts om vast te stellen of de ziekmelding hierbij een rol speelt.
- **Houd het zieketraject zo kort mogelijk**
Probeer de werknemer zo snel mogelijk uit het zieketraject te krijgen. Hoe langer de werknemer thuis zit, hoe moeilijker het zal zijn om weer terug te komen op de werkplek.
- **Blijf open communiceren**
Zorg ervoor dat de communicatie niet in de verwijtende sfeer komt. Als leidinggevende moet u zich opstellen als goed werkgever. Blijf objectief, bezie de zaken van een afstand. Ga niet mee in de verwijten van de werknemer.
- **Ga zo snel mogelijk het gesprek aan met de werknemer**
- **Ga altijd in op een voorstel tot mediation**
Als de bedrijfsarts mediation voorstelt, ga dan altijd op dit voorstel in. Rechters, maar ook het UWV, hebben erg veel vertrouwen in mediation. Het wordt u later verweten als u dit niet heeft geprobeerd. Zeg daarom ook nooit dat u geen vertrouwen heeft in (de uitkomst van) mediation. Er mogen bovendien geen voorwaarden worden gesteld voor het aangaan van mediation. Beide partijen moeten het traject open ingaan.

Beëindig nooit zelf de mediation

Als u de mediation beëindigt, lijkt het alsof u er niet alles aan wil doen om het conflict op te lossen. Laat het altijd aan de mediator over om te concluderen dat mediation geen zin heeft. Mocht u de mediation wel willen beëindigen, bespreekt u dit dan tijdens een mediation-gesprek.

- **Houd u aan de gemaakte afspraken**

Gevolg

- **Ontslag is het laatste middel dat een werkgever mag inzetten.**
Ga zodoende altijd na of er nog andere alternatieven zijn. Denk bijvoorbeeld aan een overplaatsing (als er sprake is van een conflict) of aan het aanbieden van een andere functie. Het is belangrijk dat een werkgever kan aantonen dat er gezocht is naar andere mogelijkheden. Soms kan onder omstandigheden detachering een oplossing zijn.