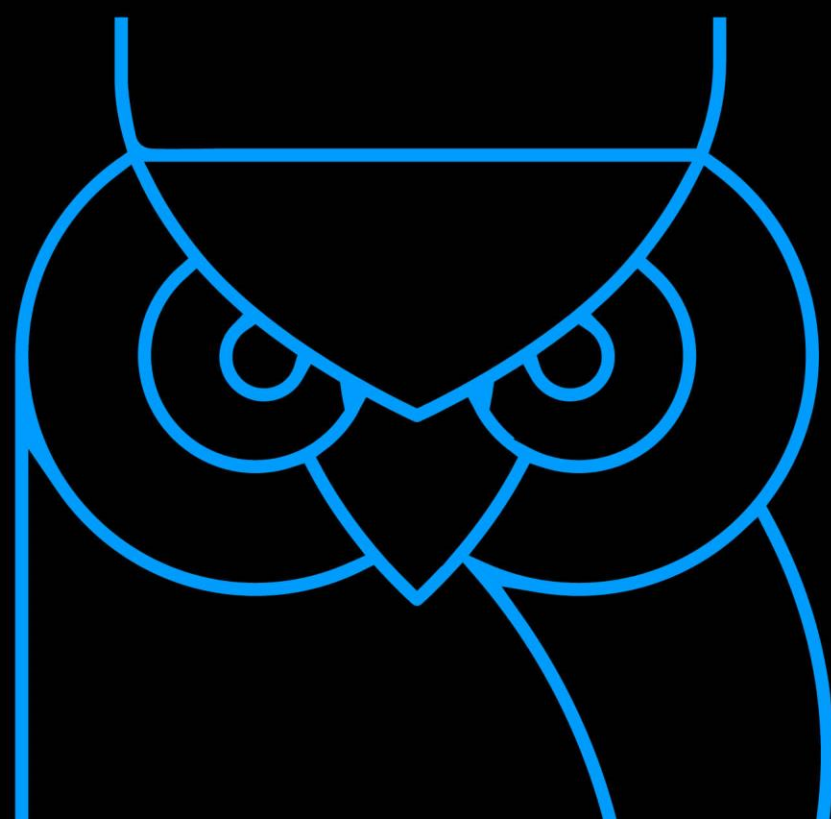
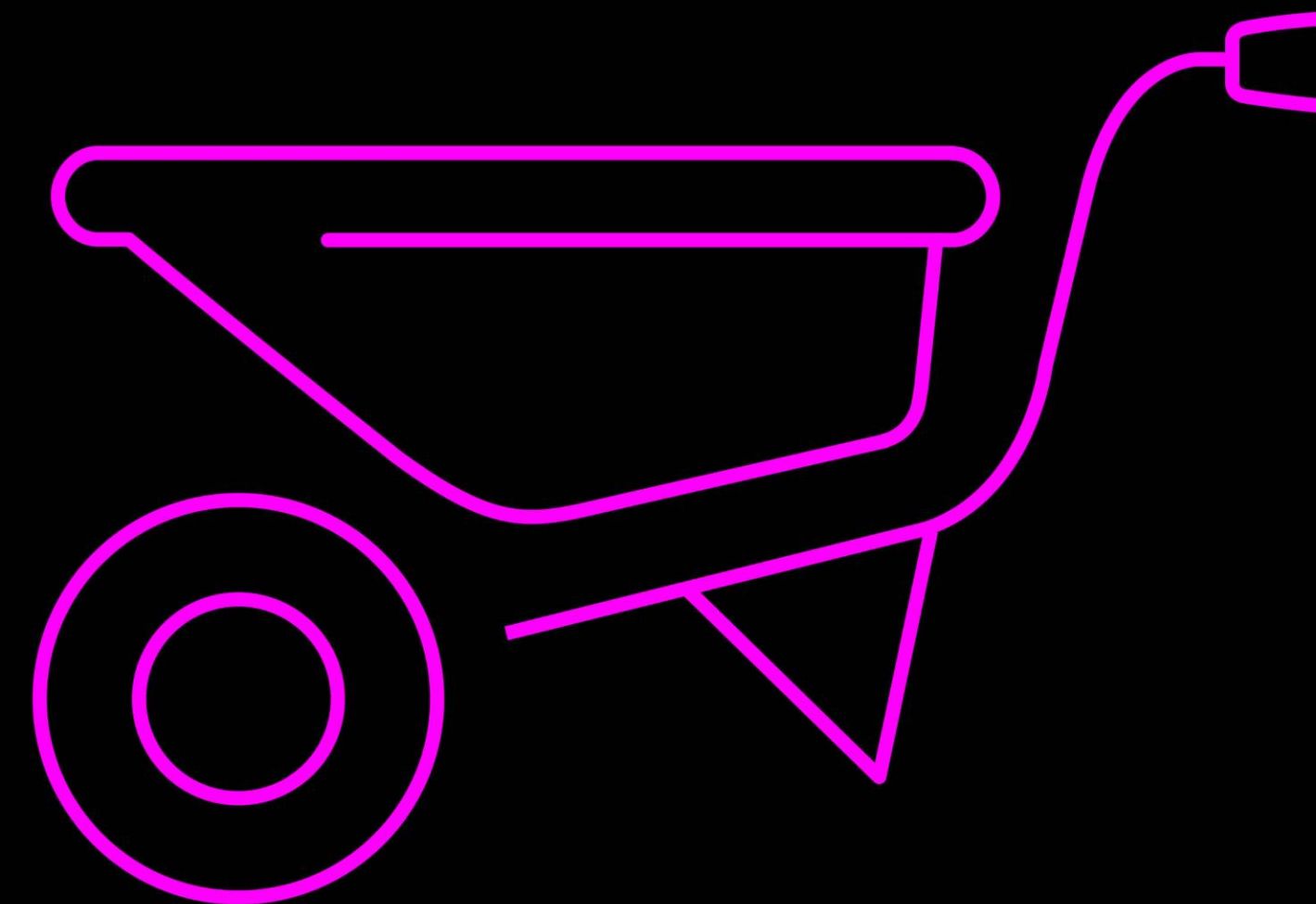
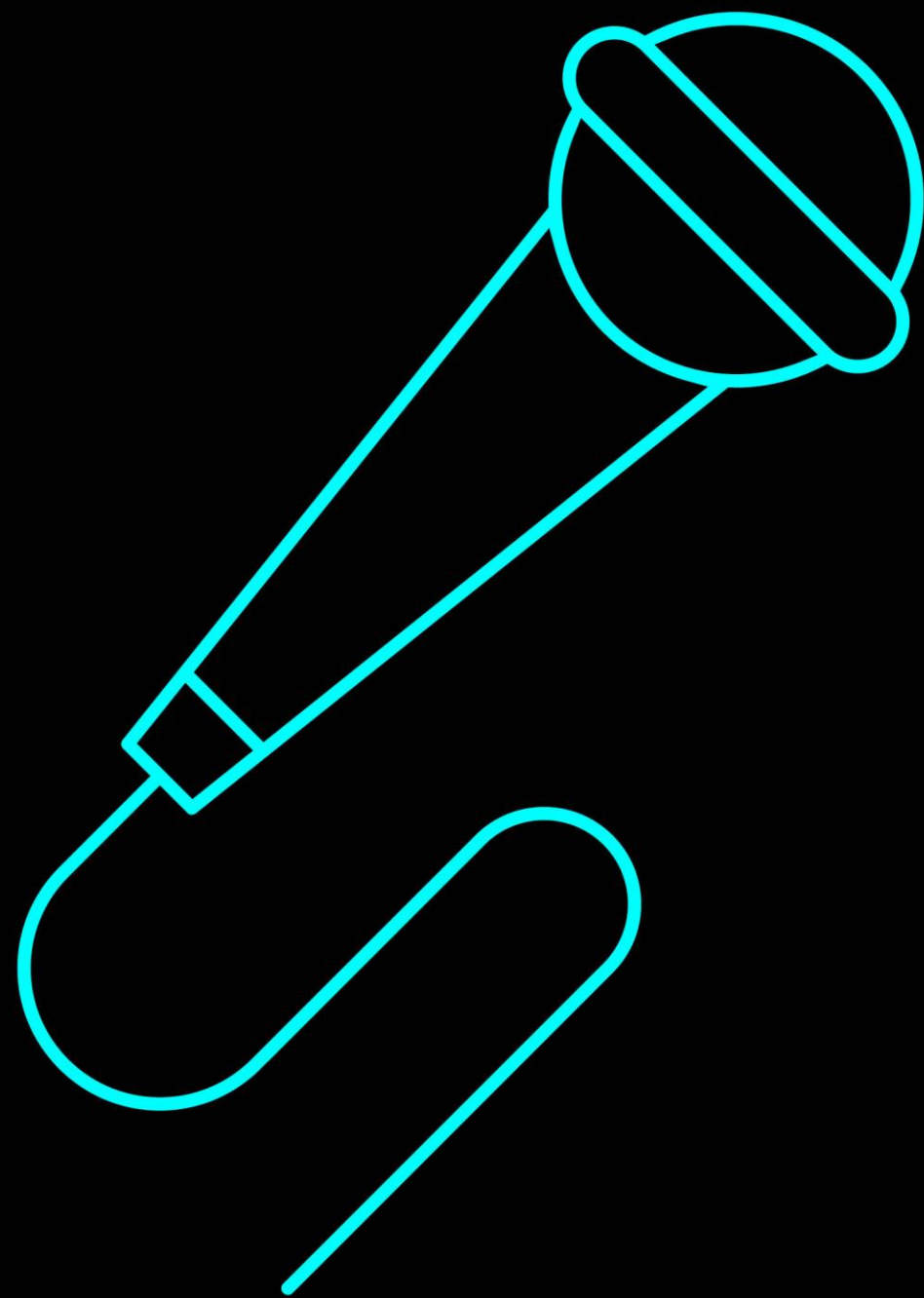


21 nov 2019
DeFabrique

Labour Lawlands



Wie zijn wij?

**Labour
LawLands**



Wat gaan we vandaag met jullie doen?

- ☐ Waarom dossieropbouw?
- ☐ Stukje achtergrond: ontslagrecht in een notendop + overeenkomsten en verschillen met ambtenarenrecht;
- ☐ Opbouw van een efficiënt en goed dossier → tips & tricks met onderscheid naar verschillende soorten functioneringsproblemen en maatregelen hierbij:
 - 1) **disfunctioneren (d-grond)**
 - 2) **verstoorde arbeidsrelatie (g-grond)**
 - 3) **verwijtbaar handelen/nalaten (wangedrag → e-grond)**
- ☐ Quiz: met voorbeelden uit de praktijk (mobiel bij de hand)
- ☐ Vragen?

Waarom een goed & volledig dossier?

- ❑ Goed werkgeverschap:
 - ✓ *instrument van goed personeelsbeleid;*
 - ✓ *vooruitgang van de organisatie als geheel;*
 - ✓ *maar ook eerlijk naar werknemers: weten waar je als werknemer aan toe bent.*
- ❑ Maakt daarnaast de kans op een succesvolle eenzijdige beëindiging van een dienstverband groter in geval er sprake is van disfunctioneren, verstoringen in de arbeidsrelatie en/of verwijtbaar handelen/nalaten....;
- ❑ ...én de kans op een hogere kosten voor de werkgever (hogere beëindigingsvergoeding) kleiner;
- ❑ Sinds 1 juli 2015 is in het civiele arbeidsrecht een goed dossier namelijk een must om een dienstverband eenzijdig te kunnen beëindigen.



Ontslagrecht in een notendop: redelijke grond + herplaatsing



Herplaatsing

- ❑ De werkgever kan de arbeidsovereenkomst alleen beëindigen als daar (1) een redelijke grond voor is als bedoeld op voorgaande slide én (2) herplaatsing van de werknemer binnen een:
 - 1) redelijke termijn (gekoppeld aan duur wettelijke opzegtermijn);
 - 2) al dan niet met behulp van scholing;
 - 3) in een andere passende functie (aansluiten bij opleiding, ervaring en capaciteiten werknemer);
 - 4) niet mogelijk is of niet in de rede ligt.
- ❑ Herplaatsing binnen de gehele groep waar werkgever deel van uit maakt: kijken naar vacatures maar ook naar plaatsmakersposities die bestaan en/of binnen redelijke termijn zullen ontstaan;
- ❑ Intern gaat voor extern;
- ❑ Inspanningsverplichting voor de werkgever: werknemer actief ondersteunen in zoektocht naar een andere baan binnen de groep;
- ❑ Aanbieden één passende functie veelal voldoende.

Hoge ontslagdrempel in civiele ontslagrecht



- ❑ Eenzijdige beëindiging van het dienstverband is alleen mogelijk als er een **redelijke grond** voor ontslag is met **bijbehorend dossier** én **herplaatsing in passende functie**, al dan niet na scholing, niet mogelijk is / niet in de rede ligt → **werkgever moet aannemelijk kunnen maken**;
- ❑ (Nog) geen cocktail aan ontslaggronden mogelijk, wel per 1/1/2020 maar dan wordt ontslag duurder door hogere transitievergoeding (tot max 150%)!
- ❑ **Risico op billijke vergoeding bovenop de transitievergoeding als zonder voldragen dossier wordt aangestuurd op een beëindiging**;
- ❑ Als werknemer ondanks magere dossier openstaat voor een vertrekregeling dan kan een regeling worden getroffen, vermoedelijk dan alleen wel tegen een hogere vergoeding dan de transitievergoeding;
- ❑ Als werknemer niet wil meewerken aan een vertrek dan zal een eenzijdige beëindiging via de rechter met een mager dossier weinig kans van slagen hebben of veel geld kosten en mogelijk ook reputatieschade voor de werkgever opleveren: **Belang goed dossier en herplaatsingsinspanningen!**

Statistieken ontbindingsprocedure 2017

	Toegewezen	Afgewezen
Totaal	64%	36 %
A-grond	55%	45%
B-grond	87,5%	12,5%
C-grond	-	-
D-grond	30%	70%
E-grond	40%	60%
F-grond	-	-
G-grond	49%	51%
H-grond	37,5%	62,5%

Wat zijn de overeenkomsten tussen het arbeids- en ambtenarenrecht m.b.t. ontslag?

- 1) Toetsing – aannemelijk maken
- 2) Materiële toetsingskader 669 lid 3 sub d BW (disfunctioneren) vs. jurisprudentie

Wat zijn de verschillen tussen het arbeids- en ambtenarenrecht m.b.t. ontslag?

- 1) Ambtenarenrecht: Soms kan een verbeterkans achterwege blijven
- 2) Anders dan wegens ziekte – toetsingskader CRvB
- 3) Herplaatsing
- 4) Scholing
- 5) Disfunctioneren bij integriteitsincidenten

Dossieropbouw: tips & tricks algemeen

- ❑ Dossieropbouw voor alle werknemers begint bij **goede performance cyclus**: ga gedurende het jaar op consequente momenten “**het goede gesprek**” met werknemers aan!
- ❑ Uitkomst beoordeling aan het einde van het jaar mag geen verrassing zijn voor werknemer;
- ❑ Leg performance gesprekken altijd vast: zorg voor toetsing o.b.v. helder functie- en competentieprofiel dat aansluit bij de functie van de werknemer. Toets zowel op functie-inhoud (op het ‘wat’) als op houding, gedrag en inzet (op het ‘hoe’). Kijk ook naar de toekomst: “fit for the job vs. fit for the future”;
- ❑ Standaard beoordelingsformulieren kunnen helpen;
- ❑ Wees eerlijk en duidelijk in je vastlegging: **zwak niet af!!!**;
- ❑ Bij onvoldoende functioneren zijn aanvullende afspraken én schriftelijke vastlegging hiervan een must → **Persoonlijk Verbeterplan** opstellen;
- ❑ Wacht bij ‘incidenten’ niet tot regulier beoordelingsgesprek maar grijp ook tussentijds in én leg dit (kort) schriftelijk vast, bijvoorbeeld over de mail.

Dossieropbouw bij disfunctioneren (1)



☐ Toetsingscriteria kantonrechter:

- 1) Is de ongeschiktheid van de werknemer voor de functie aannemelijk gemaakt door de werkgever?
- 2) Is de werknemer voldoende in de gelegenheid gesteld om zijn functioneren **te verbeteren**?
- 3) Staat vast dat de ongeschiktheid niet voortvloeit uit ziekte of gebreken van de werknemer?
- 4) Is aannemelijk dat het disfunctioneren niet is toe te schrijven aan de arbeidsomstandigheden?
- 5) Bestaat er de mogelijkheid om de werknemer in een andere (lagere) functie te herplaatsen al dan niet na scholing?

☐ In dossieropbouw op anticiperen! Hoe? Begint met jaarlijkse beoordeling!

☐ Onvoldoende beoordeling? Werknemer de **kans geven om te verbeteren**!

Dossieropbouw bij disfunctioneren (2)

Verbeterkans: hoe moet het?

- ☐ Hoe lang?
- ☐ Verschilt het antwoord op de vraag in de volgende gevallen:
 - ✓ *Marie (26) is in 2017 afgestudeerd en werkt nu twee jaar als beleidsadviseur.*
 - ✓ *Marie (45) is manager en werkt 16 jaar bij een gemeente.*
 - ✓ *Marie (34) is wegens disfunctioneren overgeplaatst naar een andere afdeling. Daar doet zij het ook niet goed.*
- ☐ Mag je van werknemer vragen zelf verbeterplan op te stellen?
- ☐ Welke begeleiding moet worden geboden?

Dossieropbouw bij disfunctioneren (3)

1. Spreek een **SMART-verbetertraject** af met concrete, redelijke doelstellingen gekoppeld aan de functie-eisen én afgestemd op leeftijd en lengte dienstverband werknemer. Leg het traject in overleg met de werknemer schriftelijk vast in een Persoonlijk Verbeterplan. Werknemer hoeft niet per se voor akkoord te tekenen!!!
2. Spreek **tussentijdse meetmomenten** af en maak hier korte gespreksverslagen van.
3. Het is raadzaam om **scholing, cursussen, trainingen of (externe) coaching** aan te bieden ter ondersteuning.
4. **Wees eerlijk en duidelijk**: werknemer moet weten welke verbeteringen concreet van hem/haar worden verwacht én wat de consequenties zijn als hij/zij er onverhoopt niet in slaagt te verbeteren.
5. **Eindevaluatie** aan de hand van de gestelde verbeterdoelstellingen: **gehaald of niet?**
6. **Uitgangspunt** is dat de werknemer **verbetert** en in zijn eigen functie kan blijven.
7. Geen (significante) verbetering? → **herplaatsing mogelijk?** Actief voor inspannen als werkgever!
8. Stijgende lijn maar nog niet alle doelstellingen behaald? Vermoedelijk verstandig verbetertraject voor korte te verlengen.

Dossieropbouw bij disfunctioneren (4)

Wat werkt niet.... en is prijsopdrijvend in de onderhandelingen over een vertrekregeling...?

- ✓ Een mager dossier met argumenten op basis van **niet/nauwelijks meetbare kwalificaties** (dus niet “hij is niet pro actief genoeg”, maar wel “hij is niet pro actief genoeg, want waar we van een teamleider verwachten dat hij op eigen initiatief minimaal.....doet, doet hij hooguit....en bovendien alleen als hij daar opdracht toe krijgt”);
- ✓ Een mager dossier dat **vrijwel alleen is opgebouwd uit verklaringen** van collega's (“wiens brood men eet, wiens woord men spreekt”);
- ✓ **‘wassen neus’ verbetertraject**;
- ✓ **Exit direct na 1 slechte beoordeling** die uit de lucht kwam vallen.



Dossieropbouw bij disfunctioneren (5)

Werknemer is ondanks intensief verbetertraject er niet in geslaagd zijn/haar functioneren op het gewenste en vereiste niveau te krijgen... Wat nu?

- Is er binnen de wettelijke herplaatsingstermijn een passende andere (lagere) functie beschikbaar waarin werknemer kan worden herplaatst al dan niet m.b.v. scholing (met geleidelijke aanpassing salaris)? Ja, dan herplaatsen;
- Nee? Dan streven naar een beëindiging van het dienstverband:
 - Aanbod – onderhandelingen (o.b.v. transitievergoeding);
 - Vaststellingsovereenkomst;
 - Geen akkoord? → kantonrechter (mits voldragen dossier én herplaatsing niet mogelijk is!).



Ziekmelding als vluchtheuvel



Zo ziek als een....

- ☐ Na negatief afgerond verbetertraject meldt werknemer zich soms nog wel eens ziek;
- ☐ Stelt de bedrijfsarts vast dat de werknemer ziek is, dan is de werknemer beschermd (opzegverbod tijdens ziekte);
- ☐ Maakt de ziekmelding onderdeel uit van een conflict dan meestal niet (“situatieve arbeidsongeschiktheid”) → rol bedrijfsarts → mediation;
- ☐ Goede dossieropbouw ook in dit kader belangrijk: kun je als werkgever nl. aantonen dat je voorafgaand aan de ziekte een echt goed dossier hebt opgebouwd en daarom voornemens was en bent te streven naar een beëindiging van het dienstverband wegens disfunctioneren, dan kan rechter toch overgaan tot ontbinding.

Casus 1 disfunctioneren

- ☐ Werkneemster, receptioniste, 38 jaar oud, 10 jaar in dienst;
- ☐ Niet echt klantvriendelijk;
- ☐ Komt zeer regelmatig te laat, eenmaal een schriftelijke waarschuwing voor gekregen daarna (laatste 4 maanden) niet meer gebeurd;
- ☐ Drie slechte mondelinge beoordelingsgesprekken eind 2016, 2017 en 2018. Wel ieder jaar standaard (geautomatiseerde) bevestigingsbrief beoordeling;
- ☐ Werkgever heeft aangegeven na 3 onvoldoende beoordelingen op rij van de werkneemster af te willen, werkneemster vindt dit niet eerlijk en zet hakken in het zand.

Zal een rechter hier overgaan tot ontbinding?

[Kahoot](#)

Casus 2 disfunctioneren

- ☐ Werknemer, teamleider, 58 jaar oud, 28 jaar in dienst, presteert al langere tijd ondermaats, onder de norm beoordeling over 2018.
- ☐ Werkgever en werknemer hebben in een gezamenlijke meeting begin 2019 mondeling afgesproken dat de werknemer een half jaar krijgt zich te verbeteren. Niets vastgelegd;
- ☐ Werkgever en werknemer komen een half jaar lang elke maand bij elkaar om e.e.a. te bespreken. Geen verslaglegging;
- ☐ Werknemer volgt na toezegging werkgever een cursus om zijn functioneren te verbeteren;
- ☐ Na een half jaar is er een lichte verbetering te zien maar overall nog onvoldoende waardoor de werknemer nog steeds ondermaats presteert. Werknemer krijgt nog 3 maanden de kans van werkgever;
- ☐ Na die 3 maanden gaat het alleen maar slechter: werkgever is er klaar mee.

Zal een rechter hier overgaan tot ontbinding?

[Kahoot](#)

Casus 3 disfunctioneren

- ☐ Werknemer, 58 jaar oud, 27 jaar in dienst;
- ☐ Heeft in 2016 een promotie gemaakt maar kan toch niet meekomen in nieuwe functie. Een (net) voldoende (2017) en een recente onvoldoende beoordeling (2018);
- ☐ Verbetertraject van 5 maanden, schriftelijk Persoonlijk Verbeterplan met duidelijke ontslagconsequentie als niet verbetert, iedere 2 weken geëvalueerd en vastgelegd + externe coach;
- ☐ Werknemer verbetert niet;
- ☐ Werknemer geeft aan graag stap terug te zetten naar oude, lagere functie. Jonge, goede collega kan dan in zijn plaats een promotie maken naar zijn huidige (voor hem te zware) functie;
- ☐ Werkgever houdt vast aan afgesproken ontslagconsequentie bij uitblijven verbeteren en wil niet aan deze herplaatsingsconstructie meewerken.

Zal een rechter hier overgaan tot ontbinding?

[Kahoot](#)

Dossieropbouw bij verwijtbaar handelen/nalaten (1)

- ❑ Bijv: ondanks waarschuwingen te laat blijven komen, weigeren redelijke opdrachten uit te voeren, handelen in strijd met instructies of ziekteverzuimvoorschriften, niet naleven gedragsregels, roekeloos gedrag, seksuele intimidatie, etc.
- ❑ Toetsingscriteria kantonrechter:
 - 1) Heeft de werkgever aannemelijk gemaakt dat sprake is van dusdanig (ernstig) handelen of nalaten door de werknemer;
 - 2) dat van de werkgever in redelijkheid niet kan worden gevergd de arbeidsovereenkomst te laten voortduren.
- ❑ In dossieropbouw op anticiperen!
- ❑ Heldere, duidelijke regels in bijvoorbeeld een handboek of gedragscode maken ontslagcase makkelijker.
- ❑ Let op! Bij verwijtbaar handelen of nalaten (wangedrag) werknemer **speelt de herplaatsingsplicht geen rol** én bij **ernstig verwijtbaar handelen of nalaten** kan de werknemer zelfs zijn **recht op de transitievergoeding verspelen**.

Dossieropbouw bij verwijtbaar handelen/nalaten (2)



Stappenplan:

1. Werknemer in gesprek op wangedrag **aanspreken**;
2. Werknemer in dit gesprek altijd een reactie laten geven op verwijtbaar handelen of nalaten: m.a.w. altijd **hoor/wederhoor** toepassen;
3. Leg het gesprek en de reactie van werknemer kort **schriftelijk vast**. Stop een kopie van de vastlegging in het personeelsdossier en verstrek de werknemer een kopie;
4. Afhankelijk van de aard en ernst van incident **consequentie bepalen**: bijv. (i) schorsing, (ii) officiële schriftelijke waarschuwing, (iii) overplaatsing, (iv) demotie, (v) bij niet naleven van ziekteverzuim- en/of controlevoorschriften loon opschorten, (vi) ontslagprocedure in gang zetten (eventueel onderhandelen - stap naar rechter). Zorg altijd voor gedegen onderzoek en hoor/wederhoor voorafgaand hieraan!
5. Bij zeer ernstig verwijtbaar handelen of nalaten kan een ontslag op staande voet gerechtvaardigd zijn (fraude, diefstal, bedreiging, etc).

Casus verwijtbaar handelen/nalaten

- ☐ Werknemer, ICT-medewerker, 38 jaar oud, 7 jaar in dienst;
- ☐ Niet professioneel communiceren, regelmatig grof taalgebruik;
- ☐ Ruzie achtig naar collega's;
- ☐ Vrouwonvriendelijk;
- ☐ Steeds tussentijds op aangesproken en vastgelegd in e-mails + 2 x op rij onvoldoende score op houding en gedrag in kader van jaarlijkse beoordeling;
- ☐ Verbetertraject met voornamelijk verbeterdoelstellingen omtrent houding en gedrag. Op hart gedrukt dat hij zich echt normaal moet gaan gedragen op werkvloer omdat er anders een exit zal volgen, per e-mail aan hem bevestigd;
- ☐ Halverwege het verbetertraject gooit de werknemer tijdens een teamoverleg een dossier naar een collega en gebruikt daarbij de tekst "...die klootzak, die lust ik rauw..."

Zal een rechter hier overgaan tot ontbinding?

[kahoot](#)

Dossieropbouw bij verstoorde arbeidsrelatie (1)

- ❑ Vloeit regelmatig voort uit functioneringsconflict of integriteitsissue (wangedrag);
- ❑ Doet zich ook regelmatig voor in combinatie met ziekte;
- ❑ Toetsingscriteria door rechter:
 - 1) Heeft de werkgever aannemelijk gemaakt dat sprake is van een zodanig ernstig en duurzaam verstoorde arbeidsrelatie;
 - 2) dat mediation, overplaatsing, herplaatsing geen soelaas meer biedt;
 - 3) en waardoor v/d werkgever in redelijkheid niet meer kan worden gevegd de arbeidsovereenkomst te laten voortduren.
- ❑ In dossieropbouw op anticiperen!



Dossieropbouw bij verstoorde arbeidsrelatie (2)

Stappenplan:

1. Proberen verstoorde arbeidsrelatie te **herstellen** d.m.v. het voeren van gesprekken en het maken van strakke afspraken (zorg voor vastlegging van inhoud gesprekken en gemaakte);
2. Onderzoeken of herplaatsing of overplaatsing soelaas kan bieden;
3. Inschakelen **mediator** kan verstandig zijn zeker als werknemer dit vraagt/aanbiedt of erg eigenwijs is;
4. Als ook dat niet helpt dan streven naar een beëindiging van het dienstverband (onderhandelen – als niet lukt naar rechter).

Casus verstoorde arbeidsrelatie

- ☐ Werkneemster, P&O adviseuse, 30 jaar oud, 4 jaar in dienst;
- ☐ Roddelaar en kan moeilijk omgaan met kritiek. Op aangesproken;
- ☐ Slechte beoordeling waar werkneemster het niet mee eens is en zich tegen verzet;
- ☐ Gesprekken hierover leiden niet tot oplossing en zorgen juist voor spanningen;
- ☐ Werkneemster meldt zich ziek;
- ☐ Arbo-arts constateert situatieve arbeidsongeschiktheid en adviseert mediation;
- ☐ Mediation leidt tot overplaatsingsafpraak naar andere business unit;
- ☐ Werkneemster hervat werk bij andere business unit maar gooit daar nu zonder goede reden opnieuw stelselmatig kont tegen de kribbe waardoor ook daar onwerkbaar spanningen ontstaan. Op aangesproken maar helpt niet. Arbeidsverhouding staat op klappen.

Zal een rechter hier overgaan tot ontbinding?

[kahoot](#)

Resumerend: een “goed” dossier werkt

- ☐ Duidelijk beoordelingssysteem, met consequente meetmomenten door het jaar heen;
- ☐ Functioneren toetsen aan de taak- of functieomschrijving, competentieprofiel en gemaakte planningsafspraken;
- ☐ **Durf klare wijn te schenken**: wat niet goed is, is niet goed! Anders averechts!
- ☐ Belangrijk/noodzakelijk is: **verbetertraject** a.h.v. SMART-verbeterplan met ondersteuning en indien zinvol ook scholing/training;
- ☐ Tussendoor **reageren op incidenten**;
- ☐ Vastleggen, en wees daarbij duidelijk, óók over de consequenties als verbetering uitblijft!!!
- ☐ Werknemer hoeft niet per se voor akkoord te tekenen;
- ☐ Monitoring inhoudelijk functioneren maar ook houding en gedrag;
- ☐ Onderzoek herplaatsingsmogelijkheden als het niet meer werkt;
- ☐ Bepaalde incidenten vragen om (harde) sancties;
- ☐ Probeer verstoorde arbeidsrelatie altijd eerst op te lossen, desnoods via mediation en/of herplaatsing overplaatsing.

Vragen????

