

Checklist disfunctioneren voor werkgevers: van preventie tot effectieve maatregelen

Over het omgaan met disfunctionerende medewerkers spelen in de praktijk veel vragen bij werkgevers en doet een verscheidenheid aan (spook)verhalen de ronde. Dat is ook niet verwonderlijk aangezien 'disfunctioneren' geen wettelijke term is. Als werkgever zult u daarom hieraan uw eigen invulling moeten geven en zelf moeten bepalen welke acties moeten worden ondernomen. De toets of u het 'goed' hebt gedaan, komt later bij de eventuele ontslagprocedure.

Het omgaan met een disfunctionerende medewerker is vaak een kwestie van gezond verstand en realiteitszin en afgestemd op de betrokken medewerker, kortom maatwerk. Toverformules, zoals het aantal waarschuwingen dat gegeven moet worden, bestaan niet. Ook de gedachte dat geen beëindigingsvergoeding hoeft te worden betaald als het disfunctioneren maar voldoende vaststaat, gaat in de praktijk vaker niet dan wel op. Toch kunnen er algemene richtlijnen worden gegeven die voor werkgevers tot aanzienlijk meer succes kunnen leiden dan in situaties waarbij met alle goede bedoelingen maar wat wordt gedaan. De richtlijnen die u onderstaand aantreft in de vorm van een wat uitgebreidere checklist dan gebruikelijk zijn onder andere gebaseerd op de praktijk en op de wijze waarop rechters daarmee omgaan. Het overzicht is zo opgesteld dat u als werkgever kunt 'instappen' bij het punt waarin uw bedrijf zich met de betrokken medewerker bevindt.

1. Zorg voor een duidelijke, schriftelijke arbeidsovereenkomst

Dit is de basis. In een arbeidsovereenkomst kunnen meer afspraken worden gemaakt dan enkel de functie, de duur van de overeenkomst, het salaris, de vakantiedagen en dergelijke zaken. Denk bijvoorbeeld ook aan de volgende bepalingen: een (correct) proeftijdbeding, afspraken over het al dan niet betaald verrichten van andere werkzaamheden, een bepaling over wanneer sprake is van overwerk en wanneer dat verwacht mag worden van de medewerker, een standplaatsbeding (zodat de medewerker gemakkelijker ook op een andere vestiging te werk gesteld kan worden), een eenzijdig wijzigingsbeding en een verwijzing naar een toepasselijk personeelsreglement of de CAO.

Onderzoek ook de mogelijkheden van meerdere tijdelijke arbeidsovereenkomsten achter elkaar. Let daarbij ook op toekomstige regelgeving. Vanaf 1 januari 2015 zal een deel van de nieuwe Wet werk en zekerheid (Wwz) in werking treden en vanaf 1 juli 2015 de gehele nieuwe wet.

2. Zorg voor een duidelijke functie- of taakomschrijving bij indiensttreding en tussentijdse bevordering of functiewisseling

Dit is (ook) de basis. Het is belangrijk dat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt. Een functie- of taakomschrijving is hiervoor de meest gehanteerde methode.

Een functie- of taakomschrijving kan opgenomen zijn als bijlage bij de (schriftelijke) arbeidsovereenkomst of later aan de werknemer worden overhandigd of anderszins duidelijk worden gemaakt. Soms is een CAO van toepassing, waarin de verschillende functies in het bedrijf (vaak bij grote bedrijven) of de bedrijfstak worden benoemd met de bijbehorende functieschalen en salarissen. Een nadeel van dergelijke systemen is dat zij vaak statisch zijn en onvoldoende ingaan op de functie in het specifieke bedrijf. Grotere bedrijven zullen hier echter niet aan ontkomen.

Als een werkgever echter bij bepaalde functies net wat meer of minder verlangt dan in de jaren geleden opgestelde functieomschrijving is bepaald, dan wordt al snel heel belangrijk of en hoe de specifieke medewerker die wordt aangesproken, dat heeft begrepen. Om die reden is het belangrijk dat met medewerkers regelmatig een functioneringsgesprek wordt gehouden en een beoordelingsgesprek. Dit is ook een vorm van vastleggen van wat u als werkgever van een werknemer verwacht.

3. Leg algemene bedrijfsregels duidelijk vast en besteed daar indien nodig af en toe extra aandacht aan

Het is raadzaam om algemene regels en voorschriften die in het bedrijf gelden, vast te leggen en indien mogelijk ook deel uit te laten maken van de individuele arbeidsovereenkomst. Dit kan bijvoorbeeld in een bedrijfsreglement of in speciale protocollen. Als een CAO van toepassing is, zorgt u er dan voor dat de regels in de CAO niet afwijken van wat u in of (met een verwijzing naar een document) via de arbeidsovereenkomst wilt afspreken.

Bij algemene bedrijfsregels kunt u onder meer denken aan ziekteverzuimregels, regels over veiligheid op het werk, aannemen van representatie cadeaus van derden, omgang van werknemers onderling, gebruik van de lease auto, e-mail en internetgebruik, omgaan met kasgeld, overdracht van (wissel)diensten, ongewenste intimiteiten, een eventueel alcohol-, medicijnen en drugsbeleid (AMD – beleid) en dergelijke.

Soms kan het nodig zijn dat aan deze regels extra aandacht wordt besteed. Dat kan individueel met de betrokken werknemer(s) of meer in collectief verband, zoals in een werkoverleg. Dit laatste is vaak de aangewezen weg als de werkgever iets heeft gesignaleerd wat tot dan toe min of meer is gedoogd en de werkgever daarin verandering wil aanbrengen. Zorgt u er dan voor dat dit soort werkoverleggen schriftelijk worden vastgelegd. Bij grotere bedrijven, zoals grote productiebedrijven, kan het soms zinvol zijn om posters op te hangen op de werkvloer. Soms zijn individuele brieven aan alle medewerkers, waarin nog eens duidelijk wordt gewezen op het beleid en eventuele maatregelen als dat niet wordt opgevolgd, de aangewezen weg. Het blijft maatwerk.

Let bij dit alles ook op de rol van de OR of de pvt (personeelsvertegenwoordiging) bij bijvoorbeeld het instellen of wijzigen van zogeheten personeelsvolgsystemen.

4. Voer regelmatig functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken

Hoofregel is één functioneringsgesprek per jaar en één beoordelingsgesprek. Soms kunnen meerdere gesprekken nodig zijn. In een functioneringsgesprek kunnen werkgever en werknemer aangeven wat zij van elkaar verwachten en kan de voortgang bewaakt worden. Een beoordelingsgesprek is meer eenzijdig: daarin stelt de werkgever vast hoe de werknemer heeft gefunctioneerd. Soms kunnen ook tussentijdse voortgangsgesprekken plaatsvinden. Het gaat er niet zozeer om hoe dergelijke gesprekken worden genoemd, als zij maar duidelijk zijn en goed worden vastgelegd.

Als blijkt dat de werknemer onvoldoende functioneert, dan is het belangrijk om de oorzaak daarvan te achterhalen en, afhankelijk daarvan, de nodige maatregelen te treffen. Ook dit kan het beste schriftelijk vastgelegd worden. Hiermee kunt u later het disfunctioneren beter aantonen en laten zien welke (eventuele) maatregelen u als werkgever hebt ondernomen om de werknemer te helpen beter te functioneren. Disfunctioneren kan bijna nooit gekoppeld worden aan een eenmalige gebeurtenis.

5. Bekijk wat de oorzaak is van het disfunctioneren

Dit klinkt eenvoudig, maar bedenk u zich dat het niet goed functioneren van een medewerker verschillende oorzaken kan hebben.

Een medewerker kan bijvoorbeeld vanwege onwil of desinteresse disfunctioneren. Het is echter ook mogelijk dat de medewerker eenvoudigweg de vaardigheden (nog) niet heeft om zich een veranderende functie eigen te maken of bepaalde vaardigheden in een bestaande functie nooit goed heeft ontwikkeld. In dat geval kan voor aanvullende scholing als maatregel (zie verderop) worden gekozen.

Ook is het mogelijk dat de medewerker te kampen krijgt met ziekte of bepaalde gebreken, waardoor hij op onderdelen niet goed meer functioneert. Bij een 'gebrek' of 'ziekte' kunt u bijvoorbeeld denken aan een medewerker die bijvoorbeeld na een ongeval of een beroerte onvoldoende heeft kunnen revalideren tot het oorspronkelijke niveau, maar ondertussen door de arbodienst al wel weer volledig hersteld gemeld is. Of de medewerker die na een aanvankelijk herstel na enkele jaren toch weer een terugval krijgt, dat te relateren is aan de eerdere situatie. Ook mensen die in de aanloop naar een burn-out zitten, kunnen vaak onvoldoende functioneren, terwijl er aan de buitenkant niets valt te zien. Indien het disfunctioneren gekoppeld kan worden aan de (latente) arbeidsongeschiktheid, dan wordt ontslag heel moeilijk. Bedenk dat iemand niet arbeidsongeschikt moet zijn gemeld om toch (achteraf) als zodanig aangemerkt te kunnen worden.

Soms zijn de arbeidsomstandigheden er mede de oorzaak van dat een medewerker minder goed functioneert. Ook kan het gebeuren dat een medewerker een probleem heeft met alcohol, drugs of met het eigen medicijngebruik. In de praktijk komen al deze situaties regelmatig voor.

6. Ga in gesprek met de medewerker

Vaak begint het achterhalen van de oorzaak met een goed gesprek met de werknemer. Leg daarbij niet te snel verbanden en spreek niet te snel in conclusies. U moet uiteraard uw mening geven, maar bedenk dat een mening op zich weinig zegt. Ook als uw conclusie zeer helder en onontkoombaar lijkt, is het maar de vraag of de medewerker begrijpt wat u bedoelt of, beter nog, geacht kan worden te begrijpen wat u bedoelt. In ontslagprocedures wordt door werknemers vaak aangevoerd dat zij weliswaar enkele keren hebben gesproken met hun leidinggevende of manager, maar dat zij toch niet precies wisten wat er werd bedoeld. En dan ligt het probleem weer bij u als u niet kunt aantonen dat het toch wel erg duidelijk was wat uw kritiek was. In de praktijk doet probleem zich voor bij werknemers van laag tot hoog, kortom van de jongste bediende tot directeuren van hele bedrijfsonderdelen. Het soort bedrijven waar dit voorkomt varieert ook sterk: van detailhandel en praktische, 'hands-on' productiebedrijven tot grote (wetenschappelijke) instellingen en zakelijke dienstverleners als banken en verzekeraars.

Het voor u als werkgever nadelige financiële effect van dergelijke omissies in een functioneringstraject kan een factor $c = 0,2$ tot $c = 1$ zijn, dat u méér moet betalen dan indien het dossier wat dit aspect betreft wel op orde zou zijn. Afhankelijk van het salarisniveau en van de leeftijd en het aantal dienstjaren van de medewerker varieert dit van enkele duizenden euro's tot tienduizenden euro's. Met het nieuwe ontslagstelsel, dat vanaf 1 juli 2015 gaat gelden, zal de rechter bij een onvoldoende dossier eerder de gevraagde ontbinding eenvoudigweg weigeren. De reden hiervoor is dat de rechter, anders dan in het systeem tot 1 juli 2015, veel minder de mogelijkheid heeft om eventuele fouten in het dossier te compenseren met een wat hogere vergoeding. In het nieuwe ontslagstelsel zal een ontslagdossier dus volledig moeten zijn en geen, of zo min mogelijk, ongerijmdheden mogen bevatten.

Verder speelt niet alleen de vergoeding een rol: bedenk welk effect het heeft als u een medewerker die u wilt ontslaan, niet kunt ontslaan. Bedenk, naast de extra salariskosten wegens de voortdurende arbeidsovereenkomst, welke uitstraling zoiets heeft en of hiermee het bedrijfsbelang gediend is.

7. Concrete voorbeelden noemen en vragen om een reactie

Het is daarom verstandig om ook al in het (de) eerste gesprek(ken) met de medewerker, ongeacht zijn werk- en opleidingsniveau, concrete voorbeelden te benoemen van het gedrag waarop u kritiek hebt en dat u anders zou willen zien. Stel dat u vindt dat de medewerker slecht samenwerkt met collega's, dan zult u dit dus in het gesprek concreet moeten kunnen onderbouwen. Benoem in het gesprek ook eventuele signalen die de werknemer wellicht al eerder indirect heeft afgegeven (bijvoorbeeld veel kortdurende ziekmeldingen of klachten van collega's of klanten). Overigens: als het goed is, dan zijn dit soort signalen al eerder met de medewerker besproken, maar dan in een meer informeel gesprek.

Vraag in het gesprek vervolgens ook wat de medewerker er zelf van vindt en geef daar dan vervolgens ook uw reactie op.

Het is overigens niet verkeerd om een dergelijk gesprek met meerdere mensen namens het bedrijf te voeren, bijvoorbeeld met een medewerker van de afdeling personeelszaken erbij. Zorg echter dat het 'overwicht' niet te groot is. Soms kan het ook nuttig zijn om een dergelijk gesprek met hoor/wederhoor op te splitsen in meerdere gesprekken of de werknemer in de gelegenheid te stellen schriftelijk te reageren op het verslag na het eerste gesprek. Daarna kan dan weer een gesprek worden gevoerd, waarbij u kunt bekijken wat u als werkgever verder wilt gaan doen.

8. Laat u indien nodig professioneel adviseren over de (vermoedelijke) oorzaak

Laat u indien nodig professioneel adviseren over de oorzaak, hetzij door een interne deskundige, hetzij door een externe deskundige. Bij het vermoeden dat sprake is van mogelijke arbeidsongeschiktheid, is het bijvoorbeeld aan te bevelen om de arbodienst of een verzuimexpert in te schakelen. Die kan eventueel een arbeidsdeskundige inschakelen. Grotere bedrijven of instellingen hebben bedrijfsmaatschappelijk werkers in dienst, naar wie het soms nuttig kan zijn om de medewerker door te verwijzen.

Werkgevers die hiermee geen rekening houden, komen vaak later in de problemen, namelijk bij de uiteindelijke ontslagprocedure en het verweer dat (de advocaat van) de werknemer voert. Als dan inderdaad sprake blijkt te zijn van een sluimerende arbeidsongeschiktheid, dan wordt in principe de ontslagaanvraag afgewezen, of de procedure nu loopt bij de Kantonrechter of (nu nog) bij UWV. Het alternatief is soms een te hoge ontslagvergoeding. Dit kan een werkgever, afhankelijk van de duur van de arbeidsovereenkomst, onnodig geld kosten.

Ook bij onkunde of onvoldoende vaardigheden van de disfunctionerende medewerker kan het funest zijn als zo maar tot het standaard verbetertraject wordt gekozen en de medewerker alleen maar aangesproken wordt wat hij of zij niet goed doet. Zo kan van de werkgever in dergelijke situaties bijvoorbeeld verwacht worden dat hij scholing aanbiedt of aanvullende trainingen of begeleiding. Dergelijke trajecten kunnen vaak het beste met de afdeling HRM of een externe personeelsadviseur, die bekend is met het bedrijf, worden besproken. Gebeurt dat niet, dan wordt dat de werkgever aangerekend als de relatie uiteindelijk verstoord raakt en ontslag aan de orde komt.

Afhankelijk van de oorzaak die wordt vastgesteld, zullen dus verschillende soorten maatregelen moeten worden ondernomen en kan er meer of minder van de werknemer worden verwacht. Wat de werknemer in ieder geval wél moet doen, is actief meewerken aan de maatregelen en zelf ook met ideeën komen waarmee zijn situatie kan worden verbeterd.

9. Een verbetertraject of andere maatregelen? Maak een keuze en bespreek het ook met de medewerker.

Wanneer de oorzaak bekend is, kan een effectief traject worden opgestart. Vaak denkt men dan aan het 'verbetertraject' dat gevolgd moet worden.

Het komt wel eens voor dat werkgevers alleen maar een verbetertraject aangaan met een medewerker omdat zij weten dat dit voor een zorgvuldige (en minder dure) ontslagprocedure nodig is.

Eigenlijk willen deze werkgevers wat anders: zij hebben al vaak genoeg kritiek gegeven en gewaarschuwd en willen nu eindelijk van de medewerker af voor een zo laag mogelijk bedrag, bij voorkeur zonder enige vergoeding te hoeven betalen of een zo beperkt mogelijke vergoeding. Met die gedachte is niets mis en soms is het ook haalbaar, maar lang niet altijd. Het is daarom voor u als werkgever, die voor de keuze staat om wel of geen verbetertraject aan te gaan, belangrijk om na te gaan welke alternatieven er zijn. Het is zeer aan te bevelen om dit in goed overleg met de (eventuele) afdeling HRM of personeelszaken en een in het arbeidsrecht gespecialiseerde jurist of advocaat te doen, die dan de aangeleverde informatie in overleg kan beoordelen en de kansen van de verschillende mogelijkheden kan beoordelen.

Denk bij de verschillende mogelijkheden (onder andere) aan de volgende:

- de mogelijkheid van (directe of op latere termijn) beëindiging van de arbeidsovereenkomst met wederzijds goedvinden, namelijk via een vaststellingsovereenkomst;
- de mogelijkheid van een ontslagprocedure bij UWV AJD (vaak is dit niet reëel, maar het is nuttig om dit ook te beoordelen);
- de mogelijkheid van een ontbindingsprocedure bij de Kantonrechter op korte of op latere termijn;
- overplaatsing naar een ander filiaal of vestiging;
- overplaatsing in een andere functie en/of demotie;
- gedeeltelijke aanpassing van de functie;
- het (alsnog) aanbieden van de voor de functie benodigde (bij)scholing;
- verbeteren of aanpassen van de arbeidsomstandigheden voor de betrokken medewerker, bijvoorbeeld: inzet van hulpmiddelen;
- onthouden van loonsverhoging;
- verminderen van de promotiemogelijkheden;
- niets doen en de zaak op zijn beloop laten;
- het verbetertraject.

10. Het verbetertraject

In het onderstaande zal uitgegaan worden van een disfunctionerende medewerker zonder medische beletselen, die niet blij is met de confrontatie, maar die wel stelt te willen meewerken aan een verbetertraject. Uitgangspunt is namelijk vaak dat het functioneren nog kan worden verbeterd en dat de werkgever daarin moet bijstaan.

Een verbetertraject klinkt zwaarder dan het is. Voor een optimaal effect is het belangrijk dat de werknemer daadwerkelijk zijn medewerking verleent en dat ook u als werkgever het doel helder voor ogen hebt. Indien gekozen wordt voor het verbetertraject, dan is het voor het optimale effect belangrijk dat dit gestructureerd plaatsvindt. Het verbetertraject moet in principe tot doel hebben dat de medewerker zijn functioneren verbetert. De medewerker dient hiertoe ook een reële kans te krijgen en u als werkgever moet hem daartoe, indien nodig, adequaat (laten) begeleiden. Het is belangrijk dat de in dit verbetertraject gevolgde stappen, evenals het voortraject (de voorgaande gesprekken en conclusies) zorgvuldig schriftelijk worden vastgelegd en dat er ook een regelmatige evaluatie plaatsvindt van de voortgang, zodat er eventueel bijgestuurd kan worden.

Een gestructureerd verbetertraject kan er als volgt uitzien:

- Opstellen schriftelijk verbeterplan
- Adequate begeleiding van de medewerker
- Tijd en gelegenheid bieden om te verbeteren
- Regelmatige evaluaties
- Schriftelijke vastleggingen van voortgang
- Conclusie na looptijd verbeterplan
- Einde traject met goede afloop of eventuele vervolgmaatregelen

11. Tips voor een werkend verbetertraject

Een verbetertraject is altijd maatwerk. In het algemeen zijn echter de volgende tips te geven voor een goed verbetertraject:

- Informeer de medewerker van tevoren goed over het verbetertraject en de (mogelijke) gevolgen voor hem.
- Neem in het verbeterplan op wat de aanleiding is van het verbetertraject.
- Zorg ervoor dat het verbeterplan 'SMART' is: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.
- Laat de medewerker (bij voorkeur) akkoord gaan met het verbeterplan.
- Soms moeten/mogen medewerkers zelf hun verbeterplan schrijven. Dat kan, maar uiteindelijk is de werkgever (mede) verantwoordelijk voor een goed plan.
- Een realistisch verbetertraject duurt, afhankelijk van de functie en de uitdaging, 3 tot 6 maanden.
- Zorg dat de medewerker betrokken blijft bij het verbetertraject.
- Zorg dat uzelf als werkgever ook betrokken bent. Ken uzelf een actieve rol toe in het traject.
- Kom uw eigen toezeggingen over begeleiding, coaching, scholing e.d. na.
- Geef de medewerker een eerlijke kans.
- Evalueer regelmatig, desnoods elke week even kort, en leg dit schriftelijk vast.
- Laat de medewerker tussentijdse evaluaties ondertekenen.
- Geef de medewerker de ruimte om, indien nodig, opmerkingen en/of kanttekeningen te plaatsen en reageer daar dan op.
- Spreek de medewerker bij tussentijdse (belangrijke) problemen aan, pas ook weer hoor/wederhoor toe, spreek uw mening uit (eventueel na overleg met een adviseur) en leg dit alles schriftelijk vast.
- Schriftelijk vastleggen kan ook via e-mail, als maar duidelijk is wat er is gebeurd, dat de medewerker ook zijn verhaal heeft kunnen doen, wat uw conclusies zijn en dat het bericht de medewerker heeft bereikt.
- Pas het verbeterplan of de afgesproken doelen of maatregelen ter begeleiding desnoods tussentijds aan. Zo zou bijvoorbeeld gekozen kunnen worden voor extra begeleiding, voor alsnog overplaatsing of aanpassing van de functie (bij voorkeur: in overleg).
- Soms kan ook het verbeterplan helemaal stopgezet worden, bijvoorbeeld als de medewerker (verwijtbaar) helemaal niets meer doet.
- Sluit het verbetertraject af met een duidelijke conclusie. Bijvoorbeeld: goede afloop, nog (kleine) verbeteringen mogelijk, verbetertraject mislukt, andere maatregelen die worden genomen (bijvoorbeeld: demotie, overplaatsing, ontslag) etc.

12. Wat te doen bij ernstige fouten of incidenten gedurende het verbetertraject?

Als een medewerker een ernstige fout maakt, dan is het aan te bevelen om dat zo spoedig mogelijk met de werknemer te bespreken. Vraag desnoods eerst advies aan de afdeling personeelszaken of HRM en/of aan een in het arbeidsrecht gespecialiseerde advocaat of jurist. Advocaten kunnen het voordeel hebben dat zij meer proceservaring hebben en daardoor meer en andere mogelijkheden zien. Dat kan juist in het kader van onderhandelingen handig zijn. Tot echt procederen hoeft het namelijk vaak niet eens te komen.

Het is belangrijk om zo'n gesprek zoveel als mogelijk 'open' in te gaan en de medewerker ook te vragen zijn mening te geven over het gebeurde. Neem vervolgens zelf de beslissing wat u als werkgever vindt, bespreek dat met de medewerker en leg dat schriftelijk vast. U kunt hierbij een maatregel overwegen, bijvoorbeeld een schriftelijke waarschuwing. Dat kan ook worden opgenomen in het gespreksverslag of in de uiteindelijke brief aan de werknemer. Ook zou u in voorkomende gevallen kunnen besluiten om het verbetertraject voortijdig stop te zetten en/of om versneld tot ontslag of een gesprek daarover over te gaan. Dit is allemaal afhankelijk van de omstandigheden.

13. Vraag tijdig juridisch advies

Het is belangrijk dat u zich tijdig laat informeren over de juridische consequenties die het omgaan met een disfunctionerende medewerker met zich meebrengt. Des te eerder u erbij bent, des te minder hoeft een jurist of advocaat zaken bij te sturen of (proberen te) te repareren. Vaak volstaat een kort overleg in de beginfase, waarbij vervolgens -zeker bij verbetertrajecten- tussentijds kortdurend overleg over de voortgang voldoende is. Dit geldt zeker bij organisaties die een personeelsadviseur of een afdeling HRM tot hun beschikking hebben. Op het moment dat er verdergaande maatregelen moeten worden getroffen dan een verbetertraject, is de jurist of advocaat goed geïnformeerd over 'het dossier' en heeft hij of zij ook steeds invloed kunnen uitoefenen op de gang van zaken. Dat voorkomt vertraging achteraf.

14. De uitkomst van het verbetertraject: weer verder, andere maatregelen of met ontslag

Een verbetertraject moet kunnen worden afgesloten met een duidelijke conclusie en in principe zonder 'open einden'. Als de betrokken medewerker het traject binnen de afgesproken termijn naar behoren heeft afgerond, dan moet hem of haar die conclusie gegund worden.

De mogelijkheid bestaat uiteraard ook dat er nog kleine verbeterpunten over blijven. Het is aan te bevelen om daar als werkgever duidelijk over te zijn en om daarin een beslissing te nemen: ofwel de punten zijn onvoldoende relevant (meer) en worden vergeten of terzijde geschoven, ofwel volgt er nog een klein traject wat specifiek op die punten is gericht. Dat kan bestaan uit een voortgezette coaching of uit het nog gedurende enige tijd regelmatig blijven overleggen. Het wordt afgeraden om iemand structureel in een verbetertraject te houden zonder een duidelijke keuze te maken voor ofwel afronding, tijdelijke voortzetting of een andere maatregel. Dat is niet eerlijk ten opzichte van de organisatie, niet eerlijk ten opzichte van de medewerker en juridisch gezien ook niet productief.

In de situatie dat u als werkgever tot de conclusie moet komen dat, ondanks alle inspanningen, het verbetertraject niet is gelukt of onvoldoende heeft opgeleverd, dan dient u een keuze te maken: zie onder andere de onder punt 9 opgesomde mogelijkheden. Juridisch advies is hierbij aan te raden. De kans bestaat natuurlijk ook dat u in de loop van een verbetertraject tot de conclusie komt dat het niets gaat worden met de medewerker. In dat geval is overleg met een jurist of een advocaat zeker aan te raden. Wat dit betreft zijn er altijd strategische keuzes die u kunt of moet maken

Over Advocatenkantoor Tavasszy

Advocatenkantoor Tavasszy is gespecialiseerd in het arbeidsrecht en het ontslagrecht. Wij houden u graag op de hoogte van de ontwikkelingen op deze gebieden. Neem voor meer informatie of bij vragen over deze onderwerpen gerust contact met ons op.

Attila Tavasszy
1 januari 2015

Advocatenkantoor Tavasszy
W www.tavasszy.nl
E info@tavasszy.nl

Tavasszy
advocatenkantoor