

# DOSSIER- OPBOUW EN ONTSLAG

De praktijkgids voor leidinggevenden

MARGIT EIJSENGA



**Colofon**

Tekst: Margit Eijssenga, Het Arbeidsrechtkantoor  
Ontwerp en vormgeving: Sanna Terpstra, Twin Media bv  
Foto auteur: Maurits Bos  
Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers

[www.bbpublishers.nl/dossieropbouw](http://www.bbpublishers.nl/dossieropbouw)

ISBN 9789493171145  
4de druk, februari 2020

© 2020 BigBusinessPublishers Utrecht

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van de uitgever worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt. Voor zover het maken van kopieën uit de uitgave is toegestaan op grond van de Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde wettelijke vergoeding te voldoen aan de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en de uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan. Dit boek geeft algemene regels en uitgangspunten. In specifieke gevallen is het altijd raadzaam contact op te nemen met een arbeidsrechtspecialist.

*Omwille van de leesbaarheid wordt in de tekst steeds met 'hij' verwezen naar de werknemer, de werkgever of de rechter. Waar 'hij' staat kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen*

---

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>7</b>
<b>1 Het belang van een goed dossier</b>	<b>9</b>
<b>2 Het ontslagrecht in het kort</b>	<b>13</b>
2.1 De kantonrechter	14
2.2 Het UWV Werkbedrijf	15
<b>3 Vastleggen en voldoen aan alle juridische eisen</b>	<b>17</b>
3.1 De juridische basis van personeelsdossiers	17
3.2 De inhoud van het personeelsdossier	19
3.3 Een personeelsdossier regelmatig opschonen	22
3.4 Gegevens van sollicitanten	26
3.5 Informatieverstrekking aan derden	27
3.6 Overdracht van personeelsdossiers	27
3.7 Personeelsdossiers bij bedrijfsovername of overgang van onderneming	28
3.8 Recht op inzage door de werknemer	29
<b>4 Dossieropbouw in de praktijk</b>	<b>31</b>
4.1 Wie legt het dossier aan?	31
4.2 Stappenplan voor een goede opbouw van het personeelsdossier bij ontslag	32
<b>5 Wanneer is het dossier ontslagrijp?</b>	<b>49</b>
5.1 Nagaan of het dossier ontslagrijp is	49
5.2 Mediation	56
<b>6 Bijzonderheden bij zieke werknemers</b>	<b>63</b>
6.1 Het opzegverbod	63
6.2 Uitzonderingen op het opzegverbod	65
6.3 Het re-integratiedossier	68

<b>7</b>	<b>De vijf ontslagroutes in de praktijk</b>	<b>83</b>
7.1	De UWV-procedure	83
7.2	Het ontbindingsverzoek via de kantonrechter	86
7.3	Ontslag op staande voet	101
7.4	Instemming bij opzegging	107
7.5	De vaststellingsovereenkomst	108
7.6	Afweging	111
<b>8</b>	<b>Hoe voer je een goede aanpak in, en hoe houd je het vol?</b>	<b>113</b>
8.1	Goed werkgeverschap	113
8.2	Beoordelings- en functioneringsgesprekken	115
<b>9</b>	<b>Checklist en valkuilen</b>	<b>129</b>
	Checklist dossieropbouw	130
	Valkuilen bij ontslagzaken	131
<b>Bijlage 1</b>	<b></b>	<b>133</b>
	Voorbeeldbrieven	133
<b>Bijlage 2</b>	<b></b>	<b>147</b>
	Voorbeelden uit de rechtspraak	147
<b>Geraadpleegde literatuur</b>	<b></b>	<b>167</b>
	Boeken & Artikelen	167
	Websites	168
<b>Trefwoorden</b>	<b></b>	<b>169</b>
<b>Over de auteur</b>	<b></b>	<b>173</b>

---

# Woord vooraf

Het ontslagrecht is de afgelopen jaren flink veranderd, en inmiddels is ook duidelijk hoe rechters ermee omgaan.

Voor werkgevers is het veel lastiger dan vroeger om een disfunctionerende werknemer te ontslaan. Rechters keuren veel minder ontslagaanvragen goed dan voorheen. Ze nemen de wettelijke criteria voor een goed personeelsdossier serieus. Dat betekent dat werkgevers nu echt werk moeten maken van goede dossieropbouw.

In de praktijk blijkt dat werkgevers die te maken hebben met een disfunctionerende werknemer vaak pas in actie komen als ze echt niet meer verder willen met die werknemer. Ze halen er een advocaat bij, die zegt dat er te weinig bewijs zit in het personeelsdossier om de rechter ervan te overtuigen dat ontslag op zijn plaats is.

De werkgever had zich de situatie anders voorgesteld. Die werknemer heeft er jarenlang een potje van gemaakt. Hoe kan het dat de werkgever hem niet kan ontslaan? Maar hij kiest eieren voor zijn geld, betaalt de advocaat en begint met het opbouwen van het dossier.

Maar hoe doe je dat eigenlijk? Wat moet er in dat dossier staan om de rechter te overtuigen van je gelijk? Daarover blijken leidinggevendenden nogal onzeker te zijn.

Daarom is er dit praktische boek met bruikbare handvatten, werkwijzen en praktijkvoorbeelden. Hoe kijkt een rechter na invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans naar een dossier? Hoe kunt u zelf bepalen of een zaak 'ontslagrijp' is?

Met de adviezen en inzichten in dit boek kunt u een waterdichte aanpak realiseren. Zodat u sterk staat wanneer ontslag onvermijdelijk is. Maar dit boek spoort leidinggevendenden ook aan om duidelijker te zijn tegen werknemers, om beter te gaan managen. Waarschijnlijk kan dat veel pijnlijke conflicten voorkomen.

Utrecht, februari 2020

**Donald Suidman, uitgever**

---

## Hoofdstuk 1

# Het belang van een goed dossier

Ook na de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans is een goede dossieropbouw essentieel bij een disfunctionerende werknemer. Tot 1 juli 2015 diende een goed opgebouwd dossier vooral om hoge ontslagvergoedingen te voorkomen. Maar sindsdien kán de kantonrechter zonder een goed dossier de arbeidsovereenkomst met een werknemer überhaupt niet beëindigen. Als de werkgever met schriftelijke bewijsstukken kan aantonen dat de werknemer al langere tijd niet goed functioneert, dat de werkgever zijn best heeft gedaan om de werknemer te helpen, bijvoorbeeld via scholing, en dat dit onvoldoende vruchten heeft afgeworpen, dan staat hij wel sterk, zowel in de rechtzaal als in onderhandelingen.

In de wet zijn de verplichtingen voor de werkgever bij een disfunctionerende werknemer opgenomen. Voor beëindigen van de arbeidsovereenkomst bij disfunctioneren dient een werkgever – kort gezegd - de volgende elementen aan te tonen:

- Werknemer is tijdig in kennis gesteld van het disfunctioneren;

- Werknemer heeft voldoende gelegenheid gehad om het disfunctioneren te verbeteren;
- Het disfunctioneren is niet het gevolg van onvoldoende scholing of van arbeidsomstandigheden

Heeft de werkgever de problemen bij het functioneren nooit goed vastgelegd of besproken met de werknemer en is er geen plan gemaakt om het functioneren te verbeteren, dan kan de rechter niet anders dan concluderen dat er geen volwaardig dossier is opgebouwd. Omdat onder het huidige recht de criteria voor een goed dossier in de wet zijn vastgelegd, leidt een gebrekkig dossier altijd tot een afwijzing van het ontbindingsverzoek. Als werkgever kan je dan dus géén afscheid nemen van de disfunctionerende werknemer. Sinds de invoering van de Wet Werk en Zekerheid wordt circa 80 procent van de ontbindingsverzoeken op grond van disfunctioneren afgewezen.

Heeft de werkgever wél voldoende gesprekken gevoerd met de werknemer, deze goed vastgelegd en daarnaast aantoonbaar geholpen om het functioneren te verbeteren (denk hierbij ook aan scholing), dan zal de rechter de werknemer meer verantwoordelijk houden voor het slechte functioneren. De werknemer zal dan meestal via de kantonrechter worden ontslagen.

Met de komst van de Wet Arbeidsmarkt in Balans zullen door de cumulatiegrond waarschijnlijk wel meer ontbindingen worden uitgesproken, mits een deugdelijke onderbouwing (zoals een sluitend personeelsdossier) kan worden aangeboden aan de rechter.

De brieven, verslagen en andere stukken die de werkgever in de loop van de tijd heeft verzameld, spelen een belangrijke rol om de rechter te overtuigen. En daarom is een goed gevuld personeelsdossier van cruciaal belang.

Dat geldt ook wanneer werkgever en werknemer in onderling overleg tot een overeenkomst willen komen. Als de onderhandelingen mislukken, zal de werkgever immers

meestal naar de rechter stappen. Advocaten van zowel werkgevers als werknemers proberen altijd te voorspellen hoe de rechter naar het dossier zal kijken, en bepalen aan de hand daarvan hun inzet bij de onderhandelingen. Met een goed gevuld dossier staat een werkgever dus sterker, ook wanneer er helemaal geen rechter aan te pas komt. 'Goed gevuld' staat overigens niet gelijk aan een dik dossier, zoals later blijkt in dit boek.

Bijzonder is de positie van een zieke werknemer, zeker bij ontslag. Een zieke werknemer kan namelijk niet zomaar worden ontslagen. Hij wordt extra beschermd door de wet. Sterker nog, in de nieuwe wetgeving is opgenomen dat als de ongeschiktheid van een werknemer tot het verrichten van de overeengekomen arbeid het gevolg is van een ziekte of een gebrek, de werkgever nooit een geslaagd beroep op disfunctioneren kan doen. Toch staat de werkgever niet altijd met lege handen. Als hij bijvoorbeeld een zieke werknemer wil ontslaan wegens het niet nakomen van de re-integratieverplichtingen, dan kan dat. Hiervoor is het noodzakelijk dat de werkgever een goed bijgehouden re-integratiedossier heeft. Het re-integratiedossier is overigens niet hetzelfde als het personeelsdossier. Bepaalde informatie over de zieke werknemer mag vanwege privacywetgeving niet eens in het personeelsdossier worden opgenomen.

In de praktijk laten werkgevers veel steken vallen en hebben ze hun re-integratieverplichtingen meestal niet op orde. Dit heeft tot gevolg dat ze met 1-0 achterstaan als ze een werknemer willen ontslaan op grond van het niet nakomen van re-integratieverplichtingen.

Ook als een werkgever een zieke werknemer helemaal niet wil ontslaan, is het re-integratiedossier van groot belang. Na twee jaar arbeidsongeschiktheid toetst het UWV namelijk in het kader van de WIA of de werknemer aanspraak maakt op een WIA-uitkering. Dit is slechts mogelijk indien zowel werknemer als werkgever voldoende re-integratie-inspanningen hebben verricht. De inspan-



ningsverplichtingen bij een zieke werknemer zijn neergelegd in de wet en verschillen per periode. Als de verplichtingen niet zijn nagekomen, wordt de werkgever genadeloos afgestraft. Hij krijgt dan een loonsanctie opgelegd die wel een jaar kan duren. Nog een reden om dossiers van werknemers goed op orde te hebben.

---

## Hoofdstuk 2

# Het ontslagrecht in het kort

Het Nederlandse ontslagrecht is met de invoering van de Wet Werk en Zekerheid drastisch veranderd op de volgende punten:

- Afhankelijk van de ontslaggrond is er één ontslagroute mogelijk. Bij bedrijfseconomische redenen en langdurige ongeschiktheid geldt de route via het UWV Werkbedrijf. De kantonrechter is de aangewezen route in geval van in de persoon van de werknemer gelegen redenen, zoals disfunctioneren, en bij een verstoorde arbeidsrelatie.
- Indien het UWV Werkbedrijf negatief op de ontslagaanvraag beslist, kan de werkgever de kantonrechter als nog om ontbinding van de arbeidsovereenkomst verzoeken, waarbij deze toetst aan dezelfde criteria als het UWV.
- Daartegenover staat dat indien het UWV Werkbedrijf toestemming geeft om de werknemer te ontslaan, de werknemer de kantonrechter kan vragen om tot herstel van de arbeidsovereenkomst over te gaan.

- Bovenstaande procedures bij de kantonrechter kunnen ook worden gevoerd voor een sectorcommissie die is ingesteld in CAO-afspraken.
- Tegen een beslissing van de kantonrechter is hoger beroep en cassatie mogelijk.
- Van het afspiegelingsbeginsel kan worden afgeweken bij CAO.

## 2.1 De kantonrechter

De kantonrechter kan een arbeidsovereenkomst ontbinden wegens persoonlijke redenen, zoals disfunctioneren. De werkgever vraagt in deze procedure beëindiging van de arbeidsovereenkomst door een verzoekschrift in te dienen. Daarin schetst hij de argumenten voor ontslag, voorzien van zoveel mogelijk stukken uit het dossier die zijn verzoek ondersteunen. De werknemer kan daarop reageren met een verweerschrift. Vervolgens wordt de zaak mondeling in een zitting bij de rechter behandeld.

De kantonrechter beantwoordt tijdens de ontbindingsprocedure slechts één vraag, namelijk of er voldoende aanleiding is om tot een beëindiging van het dienstverband te komen. Indien deze grond niet of onvoldoende aanwezig is, is de kous af en zal de werknemer in dienst blijven. Als de kantonrechter wel redenen ziet om de arbeidsovereenkomst te ontbinden, dan maakt de werknemer in beginsel aanspraak maakt op een transitievergoeding en/of een billijke vergoeding . Of de transitievergoeding van toepassing is, hangt af van een aantal criteria. De duur van het dienstverband is sinds de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans niet meer relevant voor de toepasselijkheid van de transitievergoeding. Of een werknemer aanspraak maakt op een billijke vergoeding, hangt af van de feiten en omstandigheden van het geval, zoals verwijtbaar gedrag door de werkgever. De hoogte van de billijke vergoeding hangt daarbij mede af van de mate van verwijtbaarheid aan de zijde van de werkgever.