

Disfunctioneren

Als een werknemer niet of onvoldoende functioneert, kan de werkgever hem ontslaan. Er zijn wel een aantal eisen waaraan het ontslagdossier dat aan het UWV of de rechter wordt voorgelegd moet voldoen.

Wat wordt onder disfunctioneren verstaan?

Onder disfunctioneren wordt verstaan dat de werknemer in onvoldoende mate voldoet aan de functie-eisen. De werknemer kan niet, of in onvoldoende mate, de taken die bij zijn functie horen uitvoeren.

Disfunctioneren wordt vaak in de sfeer van verwijtbaarheid getrokken, maar disfunctioneren is een neutraal begrip. Denk aan de werknemer die op een voor hem te hoog niveau probeert te functioneren. Of de werknemer die niet in staat is met het bedrijf mee te groeien, of van wie de persoonlijkheid niet langer meer bij de bedrijfscultuur past. Deze werknemers functioneren niet (meer), maar dat is hen niet te verwijten.

Contact met de werknemer om het functioneren te verbeteren

De werknemer mag door de ontslagaanvraag niet worden overvallen. De werkgever moet voordat hij tot ontslag overgaat in overleg met de werknemer treden om tot een verbetering van het functioneren te komen.

Werkgever en werknemer moeten onderzoeken of de werknemer een training of opleiding moet volgen om tot verbetering te komen. Soms is een beroepskeuzetest of assessment zinvol. Als het disfunctioneren te maken heeft met gedragskenmerken die in de persoon van de werknemer liggen, kan het inschakelen van een coach worden overwogen.

Werkgever en werknemer moeten concrete afspraken maken over de te zetten stappen in het verbetertraject. Vaak zullen ook tussentijdse evaluaties gewenst zijn. De werknemer moet weten waar hij aan toe is en wat van hem wordt verwacht.

De werkgever moet bij dit alles een actieve rol vervullen. Hij mag niet volstaan met het registreren en rapporteren van het disfunctioneren. De werkgever moet zich met de werknemer inzetten om ontslag te voorkomen.

Herplaatsen in een andere functie

Als het niet mogelijk blijkt om de disfunctionerende werknemer door middel van begeleiding, scholing, training of coaching te verbeteren, moet worden onderzocht of de werknemer in een andere functie kan worden geplaatst. Dit kan bijvoorbeeld ook het terugplaatsen zijn in de functie die de werknemer voor een niet succesvolle promotie vervulde.

Het zal niet altijd gemakkelijk zijn om binnen de organisatie van de werkgever alternatieven te vinden. Als vuistregel geldt in dit verband: hoe groter de werkgever, hoe meer mogelijkheden.

Aannemelijk maken en onderbouwing van de ontslagaanvraag

De werkgever moet in de ontslagaanvraag aannemelijk maken dat de werknemer disfunctioneert en verbetering en herplaatsing niet mogelijk zijn. De werkgever hoeft niet met harde bewijzen te komen, maar moet het disfunctioneren en de naar aanleiding daarvan ondernomen stappen wel voldoende concreet maken.

De werkgever zal in de ontslagaanvraag praktijkvoorbeelden van het disfunctioneren moeten noemen. En het disfunctioneren moet met schriftelijke stukken worden onderbouwd. Denk hierbij aan correspondentie uit het personeelsdossier, gespreksverslagen, een functiebeschrijving, verslagen van (tussentijdse) functioneringsgesprekken, overzichten over loopbaanbegeleiding en -ontwikkeling, opleidingen, trainingen en evaluatiegesprekken.

Goede en volledige dossiervorming is dus erg belangrijk voor een kansrijke ontslagaanvraag.

Dossiervorming in arbeidszaken: sturen op resultaat of op gedrag?

- Geplaatst door [Arthur Hol](#) op 22 oktober 2009 om 10:30pm
- [Bekijk Arthur Hol's nieuwsberichten](#)

Vaak volgt het arbeidsrecht, met enige vertraging, de ontwikkelingen in HRM-land, veelal via de open norm van 'Goed Werkgeverschap'.

Naast de vele uitspraken over de inzet van mediation bij de oplossing van arbeidsconflicten, zijn er bijvoorbeeld ook al de nodige uitspraken waaruit blijkt dat ook coaching moet zijn ingezet als middel om het functioneren van medewerkers te verbeteren, alvorens een werkgever geacht wordt alles in het werk te hebben gesteld, wat van een 'goed werkgever' mag worden verwacht. En dan gaat het niet om een coachende stijl van leidinggeven, maar echt om coaching door een vaak extern ingehuurd personal coach.

Een tegenstelling tussen de HRM-praktijk en het arbeidsrecht lijkt zich voor te doen bij het thema 'performance management'.

Daar is het adagium dat niet meer op taken, maar op resultaten wordt gestuurd. De monomane focus op resultaten wordt -wat mij betreft: gelukkig- langzaam vervangen door een op waarden en cultuur, maar het personeelsmanagementinstrumentarium rondom 'de gesprekscyclus' is in de overgrote meerderheid van organisaties nog op meetbare output, zoals productie- of omzetstreefcijfers (en helaas niet op bijvoorbeeld kwaliteit van leidinggeven).

Het niet halen van vooraf vastgestelde doelstellingen die de functie- of vakinhoud betreffen kan leiden tot een functionerings- of verbeter/ontwikkeltraject. Als dat dat lang genoeg heeft geduurd, op juiste wijze ondersteuning is geboden (bijv. met een combinatie van training, coaching en begeleiding) en tussentijdse evaluaties heeft gekend, kan dat de beëindiging van het dienstverband via UWV of kantonrechter tot gevolg hebben, tenzij er contra-indicaties zijn, zoals het jarenlang goede beoordelingen hebben ontvangen in dezelfde functie, zonder dat op noemenswaardige wijze is gewijzigd.

Uitgangspunt bij zo'n vakinhoudelijk verbetertraject is dat de kantonrechttersformule op $C = 1$ wordt gesteld, van een verwijt richting de werknemer is in principe geen sprake.

Het is in het arbeidsrecht echter een stuk gemakkelijker en goedkoper op gedrag te ontslaan, dan op performance, als je het goed aanpakt als werkgever (gedragscodes en waarschuwingen uitvaardigen).

Dit komt doordat het ingaan tegen instructienormen en orderegels juridisch gezien verwijtbaar gedrag oplevert.

Arbeidsrechtelijk loont het dus, je als werkgever vooral te bemoeien met de vraag, hoe werknemers hun werk hebben te doen (werkinstructies) of hoe zij zich hebben te gedragen (cultuur, waarden en normen, in plaats van welke resultaten moeten worden geboekt).

Zodra werknemers ingaan tegen die instructies of orderegels, is in principe wél sprake van verwijtbaar gedrag. Gevolg: bij (vermeend) geen langdurig verbetertraject, maar

EQUISTO

COACHING

een soort 'three strikes and you're out' beleid, met een C-factor die tot 0 kan zakken, met een aanzienlijk lagere ontslagvergoeding tot gevolg.