

Pak disfunctioneren voortvarend aan in zes stappen

Kies de juiste aanpak voor een snel resultaat



CHECKLIST

Publicatiedatum:
7 november 2023

Als een werknemer zijn werk niet goed doet, kan sprake zijn van disfunctioneren. De werknemer voldoet dan niet aan de eisen die zijn functie aan hem stelt. Dat kan bijvoorbeeld komen doordat de werknemer (intussen) over onvoldoende (geschikte) kennis, ervaring of vaardigheden beschikt of onvoldoende talent heeft voor de functie. Ook is het mogelijk dat zijn gedrag te wensen overlaat.

Wat de oorzaak ook is: het is zowel in het voordeel van uw organisatie als de werknemer om de oorzaken van disfunctioneren zo voortvarend mogelijk weg te nemen. Deze toolbox helpt u hierbij.

Deze toolbox bestaat uit de volgende stappen:

Wat u moet weten over disfunctioneren	p.2
Zo stelt u een goed verbeterplan op	p.5
Zo voert u goed gesprekken bij disfunctioneren	p.8
Zo pakt u problemen tijdens het verbetertraject aan	p.9
Zo regelt u ontslag vanwege disfunctioneren	p.11

Pak disfunctioneren voortvarend aan in zes stappen

Uit de wet en de rechtspraak volgt dat de werkgever de werknemer er duidelijk op moet wijzen als in zijn ogen sprake is van onvoldoende functioneren. Voor de werknemer moet het duidelijk zijn op welke punten hij zich moet verbeteren, hóé hij dat moet doen en welke specifieke doelstellingen hij moet halen.

Verbetert het functioneren niet of onvoldoende en zijn er geen herplaatsingsmogelijkheden, dan kan uw organisatie de arbeidsovereenkomst beëindigen. Uw organisatie moet er voor zorgen dat een goed verbetertraject doorlopen wordt. In deze toolbox leest u hoe u dit het beste kunt aanpakken.

Stap 1 Download de interactieve checklist



CHECKLIST

Pak disfunctioneren voortvarend aan in zes stappen

De eerste checklist heeft u nu voor u. Hierin staan alle onderdelen van deze toolbox benoemd. U kunt de status van de te nemen stappen in deze checklist bijhouden en afvinken welke onderdelen u heeft afgerond. Dit vinkje kunt u dus vast zetten.

Opmerkingen

Stap 2 Wat u moet weten over disfunctioneren



INFOGRAPHIC

[De vier vormen van disfunctioneren](#)

Disfunctioneren kan verschillende vormen aannemen. Voor een goede aanpak van disfunctioneren is het belangrijk goed voor ogen te hebben wat het probleem is. Als de vorm van disfunctioneren duidelijk is, kunt u gericht op zoek naar de oorzaak daarvan. De werknemer krijgt hierdoor betere feedback en u kunt samen een doelgericht verbeterplan opstellen.

Opmerkingen

**FORMULIER**

[Voorbeeld functieomschrijving](#)

Een functieomschrijving is erg belangrijk. Hier staat in wat u van de werknemer verwacht en u baseert het salaris van (mede) hierop. Zonder functieomschrijving is het lastig om een werknemer aan te spreken op disfunctioneren, een goed gesprek over zijn salaris te voeren of tot een gebalanceerde beloningsstructuur te komen. Gebruik deze voorbeeld functieomschrijving om de werkzaamheden en verantwoordelijkheden die bij een bepaalde functie horen vast te leggen.

Opmerkingen

**V & A**

[Geen functieomschrijving, werknemer functioneert niet. En nu?](#)

Bij onze organisatie hebben we (nog) geen functieomschrijvingen vastgelegd. Wel weten de werknemers wat we van hen verwachten. Nu hebben we een werknemer die disfunctioneert. Hij is het er niet mee eens en zegt dat - omdat er geen functieomschrijving is - hij ook niet kan disfunctioneren. Klopt dat?

Opmerkingen

**ARTIKEL**

[Ziekte, scholing en arbeidsomstandigheden bij disfunctioneren](#)

Disfunctioneren mag niet het gevolg zijn van onvoldoende scholing, de arbeidsomstandigheden of ziekte. Een werkgever kan een werknemer die disfunctioneert niet ontslaan, voordat deze drie oorzaken zijn uitgesloten. In dit artikel leest u wat deze drie 'oorzaken' van disfunctioneren precies inhouden.

Opmerkingen

**TOOLBOX**[Zorgvuldig functioneren en beoordelen in zeven stappen](#)

In vrijwel iedere organisatie worden met werknemers bepaalde doelen afgesproken en moet dus na verloop van tijd de balans worden opgemaakt. Deze toolbox loodst u langs alle aandachtspunten die komen kijken bij het klassieke functioneren en beoordelen.

Opmerkingen**V & A**[Welke voorwaarden kent een demotie vanwege disfunctioneren?](#)

We hebben een werknemer die al langere tijd niet goed functioneert. We denken dat hij beter tot zijn recht komt in een andere, lagere functie. Kunnen we hem verplichten die andere functie te accepteren? En zo ja, op welke voorwaarden?

Opmerkingen**STAPPENPLAN**[Demotie stap-voor-stap uitgelegd](#)

Een onvrijwillige demotie is een eenzijdige wijziging van de arbeidsvoorwaarden. Een werkgever kan een werknemer niet zomaar demoveren. Hij moet hiervoor een goede reden hebben en zorgen voor een redelijke salarisafbouw. Gebruik dit stappenplan om een (juridisch) goed geregelde demotie van een werknemer te realiseren.

Opmerkingen

**MAATWERKBRIEF**[Demotie schriftelijk bevestigen](#)

Een demotie betekent dat een werknemer naar een lagere functie gaat. Dit heeft vaak ook een lager salaris tot gevolg. Het is belangrijk om de reden voor de demotie duidelijk te omschrijven en de gevolgen inzichtelijk te maken voor de werknemer. Gebruik deze maatwerkbrief om een demotie – en de gevolgen daarvan - aan de werknemer te bevestigen.

Opmerkingen

Stap 3 Zo stelt u een goed verbeterplan op

**ARTIKEL**[Goede dossieropbouw is essentieel bij disfunctioneren](#)

Kan ik afscheid nemen van een werknemer die slecht functioneert zonder een (goed) ontslagdossier? Deze vraag zal u niet onbekend zijn. Soms is het antwoord 'ja' omdat een werknemer bereid is om akkoord te gaan met een beëindigingsovereenkomst. Als een werknemer niet akkoord gaat en u naar de rechter moet, krijgt u waarschijnlijk nul op het rekest omdat het ontslag onvoldoende is onderbouwd. Voor een succesvolle ontslagprocedure is een goede dossieropbouw namelijk cruciaal.

Opmerkingen**STAPPENPLAN**[Dossieropbouw bij disfunctioneren](#)

Een werknemer die niet goed functioneert, probeert u te helpen zijn functioneren te verbeteren. Mocht die verbetering ondanks alle inspanningen niet lukken dan zult u mogelijk de rechter moeten vragen de arbeidsovereenkomst te ontbinden. Bij de rechter ligt de bewijslast van het disfunctioneren en de pogingen het functioneren te verbeteren bij de werkgever. U heeft daarom een goed dossier nodig om uw zaak bij de rechter met bewijzen te kunnen onderbouwen. Gebruik dit stappenplan om tot een goede dossieropbouw te komen bij disfunctioneren.

Opmerkingen



INFOGRAPHIC

[Aandachtspunten bij de aanpak van disfunctioneren](#)

Disfunctioneren is de ongeschiktheid van de werknemer tot het verrichten van het afgesproken werk. Dit niet-functioneren mag niet het gevolg zijn van ziekte, gebreken of het gevolg zijn van onvoldoende zorg voor scholing of de arbeidsomstandigheden. Een verbetertraject moet aan een aantal eisen voldoen.

Opmerkingen



ARTIKEL

[Een disfunctionerende werknemer: hoe gaat u daarmee om?](#)

Vaak bevat de functiebeschrijving of het functieprofiel van de werknemer de voor de functie vereiste werkzaamheden, de verantwoordelijkheden en de vereiste competenties. Maar soms blijkt tijdens het dienstverband dat iemand helemaal niet aan de functie-eisen voldoet of gaandeweg minder goed gaat functioneren. Er kan dan sprake zijn van disfunctioneren. Wat kunt u dan doen?

Opmerkingen



ARTIKEL

[Een verbeterplan opstellen: voor de werknemer én voor de rechter](#)

Als een werknemer niet goed functioneert, behoort u als goed werkgever een verbetertraject aan te gaan, met als doel de werknemer (weer) te laten functioneren. Maar lukt dit niet, dan helpt een goed verbetertraject ook bij het ontbinden van de arbeidsovereenkomst wegens disfunctioneren van de werknemer, ook wel ontslag op de d-grond genoemd. Zonder goed verbetertraject heeft u juridisch geen sterke positie.

Opmerkingen



FORMULIER

[Verbeterplan bij disfunctioneren](#)

In de ideale situatie lukt het, de werknemer en u samen, om een disfunctioneren om te buigen naar goed functioneren. Hiervoor is het noodzakelijk dat de werknemer weet wat hij precies moet verbeteren, wanneer hij wel goed functioneert en hoe hij dat voor elkaar krijgt. Dit moet u in een verbeterplan opnemen. Mocht het, ondanks alle inspanningen, niet lukken om aan de functie-eisen te voldoen of de werknemer te herplaatsen in een andere functie, dan heeft u een goed dossier nodig voor de ontslagprocedure bij de rechter. Ook daarom is een goed verbeterplan noodzakelijk. Gebruik dit formulier om een verbeterplan bij disfunctioneren op te stellen.

Opmerkingen



TOOLBOX

[Stap voor stap aan de slag met het persoonlijk ontwikkelingsplan](#)

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kan een belangrijk instrument zijn om gestructureerd aan de ontwikkeling van werknemers te werken. Het introduceren, begeleiden en evalueren van een POP heeft echter heel wat voeten in de aarde. Het vraagt aanzienlijke inspanning van de werknemer zelf, maar ook van zijn leidinggevende. Deze toolbox loodst u door de verschillende stappen heen, zodat zowel de werknemer als uw organisatie de vruchten plukt van het POP-traject.

Opmerkingen



V & A

[Hoe lang duurt een verbetertraject bij disfunctioneren?](#)

Binnen onze organisatie hebben we een werknemer die niet meer goed functioneert. We willen hem een redelijke kans geven om zijn functioneren te verbeteren, maar ook niet oneindig blijven aanmodderen. Hoe lang moet een verbetertraject bij disfunctioneren duren?

Opmerkingen

Stap 4 Zo voert u goed gesprekken bij disfunctioneren



GESPREKSHANDLEIDING

[Zo voert u een constructief gesprek bij disfunctioneren](#)

Als een werknemer al een tijdje niet aan zijn functie-eisen voldoet, moet u aan de slag met een verbetertraject. Het doel van zo'n traject is stappen te zetten die leiden tot goed functioneren. Het is belangrijk om bij de start van het verbetertraject duidelijk te zijn over de verbeternoodzaak, maar wel op een manier waardoor de werknemer niet gedemotiveerd raakt. Gebruik deze gesprekshandleiding voor een constructief gesprek met een werknemer die niet goed functioneert.

Opmerkingen



V & A

[Hoe blijft werknemer in verbetertraject gemotiveerd?](#)

Tijdens verbetertrajecten met disfunctionerende werknemers hebben we ervaren dat deze het erg vervelend vinden om in een verbetertraject te zitten. Ze gaan niet op een positieve en gemotiveerde manier aan de slag om hun functioneren te verbeteren, maar voelen zich aangevallen en verliezen hun vertrouwen in de goede intenties van onze organisatie. Hoe kunnen we er voor zorgen dat werknemers wél gemotiveerd zijn tijdens een verbetertraject?

Opmerkingen



GESPREKSHANDLEIDING

[Voer een succesvol POP-gesprek](#)

Tijd, ruimte en budget voor persoonlijke- en professionele ontwikkeling zijn voor werknemers redenen om voor uw organisatie te willen en te blijven werken. Hun groei maakt uw organisatie ook succesvol. Als organisatie kun u inspelen op veranderingen in de markt en klantbehoeften en u kunt piekdrukte opvangen met goed functionerende en wendbare werknemers. Gebruik deze gesprekshandleiding om goede afspraken te maken over de persoonlijke ontwikkeling van uw werknemer.

Opmerkingen



GESPREKSHANDLEIDING

[Voer een succesvol coachgesprek](#)

Coachen is resultaat- en actiegericht en heeft als doel prestatieverbetering en of ontwikkeling van de werknemer die hier zelf verantwoordelijk voor is. U voert een coachgesprek volgens de GROW-methodiek, stelt vragen, vat samen en luistert. Een goede coach is eigenlijk een beetje lui. Gebruik deze gesprekshandleiding om een succesvol coachgesprek met uw werknemer te houden.

Opmerkingen

Stap 5 Zo pakt u problemen tijdens het verbetertraject aan



V & A

[Wat als een werknemer niet meewerkt aan een verbetertraject?](#)

Een disfunctionerende werknemer in onze organisatie weigert om mee te werken aan een verbetertraject. Wat is verstandig om te doen?

Opmerkingen



V & A

[Werknemer weigert zijn beoordeling te tekenen: wat nu?](#)

Helaas hebben wij het functioneren van een werknemer met een onvoldoende moeten beoordelen. Deze werknemer is het daar niet mee eens en weigert daarom het beoordelingsformulier te tekenen. Wat kunnen we daar aan doen?

Opmerkingen



V & A

[Disfunctionerende werknemer schakelt advocaat in: en nu?](#)

Eén van onze werknemers voldoet al een tijdje niet aan zijn functie-eisen. We hebben hem pas geleden verteld dat we daarom een verbetertraject met hem willen starten. Uiteraard hebben we de werknemer ook duidelijk gemaakt dat er tijdens dat traject verbetering moet optreden en dat bij blijvend onvoldoende functioneren rechtspositionele maatregelen volgen. Kort na dit gesprek ontvingen we een brief van zijn advocaat. Wat moeten we nu doen?

Opmerkingen



V & A

[Werknemer klaagt over leidinggevende bij directie: en nu?](#)

We hebben een leidinggevende in dienst die een werknemer heeft aangesproken op onvoldoende functioneren. De werknemer ontkent dat hij disfunctioneert, is naar de directie gestapt en heeft daar het functioneren van de leidinggevende ter discussie gesteld. De leidinggevende functioneert niet goed, volgens de werknemer. Wat is de beste manier om met deze situatie om te gaan?

Opmerkingen



V & A

[Hoe pakken we een onruststoker op de werkvloer aan?](#)

We hebben een werknemer die continu bezig is om onrust te stoken op het werk. Hij roddelt, zet collega's tegen elkaar op en doet moeilijk over iedere opdracht die we hem geven. Leidinggevenden worden zwart gemaakt en incompetent genoemd. De werksfeer lijdt er ernstig onder. Wat kunnen we doen om deze onruststoker succesvol aan te pakken?

Opmerkingen



V & A

[Disfunctionerende werknemer meldt zich ziek. Wat nu?](#)

Eén van onze werknemers functioneert al een tijdje niet naar behoren. Nu heeft hij zich ook nog eens ziek gemeld. Wij willen hem graag weer snel (en goed) aan het werk. Hoe krijgen we dit voor elkaar?

Opmerkingen

Stap 6 Zo regelt u ontslag vanwege disfunctioneren



CHECKLIST

[Voorwaarden voor een ontslag wegens disfunctioneren](#)

Bij disfunctioneren kunt u de kantonrechter vragen de arbeidsovereenkomst te ontbinden. U moet aantonen dat u de werknemer voldoende kans heeft gegeven om zijn functioneren te verbeteren en dat er ook geen mogelijkheid is om hem in een andere functie te herplaatsen. Gebruik deze checklist om te toetsen of u aan alle voorwaarden heeft voldaan voor een ontslag bij disfunctioneren.

Opmerkingen



V & A

[Wat is de Asscher-escape bij ontslag?](#)

We hebben een werknemer die niet goed functioneert en de arbeidsverhouding wordt er daardoor ook niet beter op. Eigenlijk willen we ontslag voor deze werknemer, want nu levert de samenwerking alleen maar frustratie op. Hij levert geen goed werk af en daarnaast hebben we geen tijd en geduld meer voor die ellenlange discussies over zijn functioneren. Onze jurist wees ons op de mogelijkheid van de Asscher-escape, maar dat we dan misschien wel een hoge ontslagvergoeding moeten betalen. Maar, wat is een Asscher-escape?

Opmerkingen



GESPREKSHANDLEIDING

[Tactvol ontslag mededelen vanwege disfunctioneren](#)

U gaat de rechter vragen om het ontslag van de werknemer vanwege onvoldoende functioneren. Het met de werknemer opgestelde verbeterplan heeft niet tot het gewenste resultaat geleid en volgens de juristen is het dossier voldoende onderbouwd om een ontslag te rechtvaardigen. U gaat de werknemer vertellen dat hij ontslagen wordt. Leuk is anders, maar kennis over de opbouw van een goed ontslaggesprek en van veelgemaakte fouten zorgt ervoor dat u hierover een professioneel gesprek kunt voeren. Gebruik deze gesprekshandleiding om duidelijk en gepast het ontslag van een werknemer aan hem mede te delen.

Opmerkingen



MAATWERKBRIEF

[Mededeling ontslagaanvraag vanwege disfunctioneren](#)

Als het verbeterplan niet tot het gewenste resultaat heeft geleid, u heeft een goed ontslagdossier opgebouwd en herplaatsing niet mogelijk is, kunt u bij de kantonrechter ontslag aanvragen vanwege disfunctioneren. Uiteraard wilt u de werknemer hierover wel informeren. Dit doet u in eerste instantie mondeling, maar zorg er wel voor dat u dit schriftelijk bevestigt.

Opmerkingen

**TOOLBOX**

[Regel zelf een ontslag met wederzijds goedvinden](#)

In deze toolbox vindt u alle informatie die u nodig heeft om zelf een ontslag met wederzijds goedvinden te regelen. U vindt duidelijke informatie over wat een beëindigingsovereenkomst precies is, welke regels van toepassing zijn en hoe u zelf volledige en rechtsgeldige afspraken maakt.

Opmerkingen

**NIEUWS**

[Ontslagverzoek afgewezen na positief beoordelingsbeleid](#)

Om een arbeidsovereenkomst te laten ontbinden wegens disfunctioneren, moet een werkgever de werknemer wel op de hoogte stellen van zijn disfunctioneren. Ook moet dit vastgelegd zijn in het personeelsdossier. Rechtbank Amsterdam oordeelde onlangs dat een werkgever ernstig verwijtbaar had gehandeld door dit na te laten.

Opmerkingen

**V & A**

[Hoe verder na een verloren ontslagprocedure?](#)

Binnen onze organisatie hebben we voor een werknemer ontslag aangevraagd. We hebben de ontslagzaak verloren en we moeten de werknemer weer tot zijn werk toelaten. De arbeidsverhouding tussen ons en de werknemer zijn er in de tussentijd niet beter op geworden. We vragen ons nu af: hoe moeten we na dit debacle weer verder met elkaar?

Opmerkingen



Toch nog vragen?

Als u na het bestuderen van deze toolbox nog vragen heeft over disfunctioneren, kunt u die voorleggen aan de adviseurs van de adviesdesk. Stel als abonnee gratis uw vraag via rendement.nl/adviesdesk en ontvang binnen vijf werkdagen een antwoord.