

# ONTSLAAN

Maaïke Bakker

## 1 SITUATIE

Stel één van uw medewerkers functioneert al geruime tijd niet naar behoren. Als manager bent u nu op een punt gekomen dat u zich bezint over de arbeidsrelatie met uw medewerker. Als u besluit de arbeidsrelatie te beëindigen en er is sprake van een overeenkomst voor onbepaalde tijd, dan zult u een ontslagvergunning moeten aanvragen bij het CWI. Tenminste, als u het ontslag zonder instemming van uw medewerker opzegt.

Maar, wat doet u precies voorafgaand aan dat besluit? Hebt u alle wegen onderzocht en welke voorwaarden stelt het CWI aan een ontslagaanvraag? Om de ontslagaanvraag voor u succesvol af te ronden, dient u zelf in het voortraject een aantal zaken zorgvuldig te hebben afgehandeld. Dit voortraject wordt het pre-exittraject genoemd. Deze test biedt u een handvat om na te gaan of u aan de algemene voorwaarden hebt voldaan en zorgvuldig hebt gehandeld ten aanzien van uw medewerker.

## 2 TEST

Het pre-exittraject is gericht op de verschillende stappen die u als manager dient te zetten om te onderzoeken of alle mogelijkheden zijn onderzocht, alvorens tot ontslagaanvraag over te gaan.

De test toont u drie stappen. De eerste stap heeft betrekking op het aantonen waaruit de ongeschiktheid blijkt. De tweede stap richt zich op datgene wat bij aanvang van het dienstverband is overeengekomen. De derde stap gaat over wat datgene wat is ondernomen om het functioneren te verbeteren.

Lees de situatieomschrijving en omcirkel het antwoord (A, B of C) wat uw houding of uw situatie het beste omschrijft.

### Stap 1

**1 Uw medewerker is al geruime ongemotiveerd en ontevreden in zijn functie.**

- a U hebt dit nog niet met de medewerker besproken, 'het gaat wel voorbij' verwacht u zo
- b U hebt dit met de medewerker besproken en de werknemer beloofde beterschap
- c U hebt dit met uw medewerker besproken en de afspraken zijn vastgelegd en door beide ondertekend in het personeelsdossier

**2 De resultaten van uw medewerker zijn al geruime tijd onder niveau en het regent klachten omtrent zijn functioneren.**

- a Uw medewerker is hierop aangesproken en heeft slechte beoordelingen gekregen
- b U hebt uw medewerker hierop aangesproken maar geen verdere actie hierop ondernomen
- c U hebt uw medewerker hier nog niet op aangesproken

**3 De relatie met uw werknemer valt te omschrijven als onwerkbaar.**

- a U hebt uw eisen op tafel gelegd ten aanzien van zijn inzet en werkhouding
- b U hebt uw eisen en verwachtingen geconcretiseerd in gewenst gedrag en afspraken en dit gekoppeld aan de functie-eisen waaraan uw medewerker zich dient te houden
- c U hebt uw medewerker het functieprofiel meegegeven en voor rest 'zoekt hij het maar uit'

**Stap 2****4 Bij aanvang van het dienstverband hebt u**

- a het functieprofiel, de organisatiecultuur, de verwachtingen en eisen die gesteld worden aan uw medewerker besproken en vastgelegd
- b de functie uitgelegd, maar geen functieprofiel overhandigd
- c uitgebreid gefilosofeerd over de eigen organisatie en de mogelijkheden, maar dat was achteraf weinig concreet

**5 Bij aanvang van het dienstverband heeft de werknemer**

- a duidelijk het enthousiasme, de eigen mogelijkheden, beperkingen en verwachtingen geventileerd ten aanzien van de organisatie en de functie
- b zijn enthousiasme getoond voor de functie en benoemt geen enkele beperking te zien om succesvol te kunnen functioneren
- c geluisterd en weinig tot geen inbreng gehad bij het aangaan van het dienstverband

**6 De afspraken en het functieprofiel die bij aanvang zijn overeengekomen,**

- a zijn indertijd wel veranderd, maar dat is niet vastgelegd noch besproken
- b zijn indertijd wel veranderd en vastgelegd in het functieprofiel maar dit is niet expliciet met hem besproken noch aan hem overhandigd
- c zijn indertijd wel veranderd, maar dat is vastgelegd en opgenomen in de afspraken en functieprofiel. Dit is met hem besproken en vertaald in concrete acties en randvoorwaarden

**Stap 3****7 Om het functioneren te verbeteren, hebt u**

- a al een aantal gesprekken gevoerd met uw medewerker om zijn wensen en capaciteiten in kaart te brengen en af te zetten tegen de huidige functie
- b hebt u hem gevraagd hoe hij zijn functie in de toekomst ziet bij uw bedrijf
- c hebt u hem aangeraden daar maar eens goed over na te denken

**8 Om uw medewerker verder te ondersteunen, hebt u**

- a tot op heden nog niets aangeboden
- b uw medewerker met een P&O adviseur van uw bedrijf laten praten
- c uw medewerker ondersteuning aangeboden in de vorm van opleidingen, een mentor en coachingsgesprekken

**9 Om de arbeidsrelatie te herstellen, hebt u**

- a samen met uw medewerker alle opties en andere functies in uw organisatie besproken en aangeboden passend bij zijn capaciteiten
- b geëist dat hij in de huidige functie eerst beter moet gaan functioneren alvorens te praten over andere mogelijkheden in de organisatie
- c uw medewerker een overplaatsing aangeboden zonder te benoemen op basis waarvan u tot dit aanbod kwam

**3 DIAGNOSE**

Noteer uw omcirkelde score per vraag in de onderstaande scoretabel.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	3	1	2	1	1	3	1	3	1
B	2	2	1	2	2	2	2	2	3
C	1	3	3	3	3	1	3	1	2

Tel vervolgens per stap uw gescoorde punten op.

**Stap 1:** vraag 1 tot en met 3 = ....

**Stap 2:** vraag 4 tot en met 6 = ....

**Stap 3:** vraag 7 tot en met 9 = ....

**4 ADVIES**

**Stap 1**

*U scoorde van 8 tot en met 9 punten?*

Dan hebt u nog onvoldoende de ongeschiktheid van uw medewerker vastgelegd en besproken. Documenteer de volgende zaken, bespreek deze met uw medewerker en teken gezamenlijk voor akkoord. Geef aan hoe uw medewerker functioneert en vermeld daarbij eventueel wanneer dat veranderde en wat er op dat moment veranderde bij de persoon of in het bedrijf. Geef aan welke acties u en uw medewerker vanaf dat moment hebben ondernomen om het functioneren te verbeteren. Leg huidige afspraken om het functioneren te verbeteren vast in het personeelsdossier en check de voortgang. Geef aan op welke termijn het functioneren verbeterd moet zijn en wanneer u tevreden bent. Geef uw medewerker tussentijdse beoordelingen.

Bij een meer verstoorde relatie kunt u slechte beoordelingen laten volgen door een waarschuwingsbrief waarin u het functioneren en de consequenties vastlegt.

*U scoorde van 5 tot en met 7 punten?*

Dan hebt u reeds enkele stappen ondernomen om de ongeschiktheid en functioneren vast te leggen en te bespreken. Bezie uw antwoorden en bekijk welke stappen u nog meer kunt ondernemen. Check of uit alle documenten in het personeelsdossier de ongeschiktheid en het disfunctioneren van uw medewerker blijkt en waar nog verbeteringen mogelijk zijn. Leg al uw acties en die van uw medewerker vast in het dossier en teken hier gezamenlijk voor.

*U scoorde van 3 tot en met 4 punten?*

Dan hebt u de ongeschiktheid van uw medewerker goed vastgelegd en hebt u hieromtrent goede afspraken gemaakt met uw medewerker. Bezie uw personeelsdossier en check of in alle stukken en beoordelingen de ongeschiktheid voldoende is benoemd. Bekijk of er nog mogelijkheden zijn in de organisatie om de situatie en het gedrag van uw medewerker positief te beïnvloeden en te verbeteren. Leg dit eveneens vast in het dossier.

**Stap 2***U scoorde van 8 tot en met 9 punten?*

Dan hebt u bij aanvang van het dienstverband onvoldoende afspraken, verwachtingen en functie-eisen vastgelegd en besproken. Om alsnog aan dit punt te voldoen kunt u de volgende stappen ondernemen.

- Overhandig alsnog het functieprofiel aan uw medewerker.
- Geef concreet aan wat de functie inhoudt, welke wensen, verwachtingen en eisen u daarbij stelt en wat dat concreet voor uw medewerker betekent in termen van gedrag.
- Ondervraag eveneens uw medewerker op welke eisen hij stelt aan de functie en welke mogelijkheden en beperkingen hij voor zichzelf ziet in deze functie. Maak dit zo concreet mogelijk.
- Koppel het functieprofiel, uw wensen en verwachtingen en die van uw medewerker aan een persoonlijk ontwikkelplan om het functioneren te verbeteren. Teken hier beide voor en geef aan op welke termijn verbeteringen zichtbaar moet zijn.
- Leg bij veranderingen in de afspraken of in de functie deze schriftelijk vast en bespreek deze met uw medewerker.

*U scoorde van 5 tot en met 7 punten?*

Dan hebt u bij aanvang van het dienstverband met uw medewerker een aantal zaken besproken, maar bent u nog onvoldoende concreet geweest in het bespreken en vastleggen van de functie-eisen. Spreek de eisen en verwachtingen alsnog uit naar uw medewerker. Leg deze vast en overhandig het functieprofiel. Vraag uw medewerker te reageren op het functieprofiel en laat hem aangeven waar hij zelf beperkingen en mogelijkheden ziet in zijn functie. Leg de afspraken vast, geef aan welke ondersteuning u aanbiedt en op welke termijn verbeteringen zichtbaar moeten zijn. Onderteken de gemaakte afspraken.

*U scoorde van 3 tot en met 4 punten?*

U hebt vanaf het begin de afspraken, functieprofiel en functie-eisen besproken en vastgelegd. Tevens heeft uw medewerker aangegeven welke mogelijkheden en eventuele beperkingen hij voor zichzelf ziet in de functie en hebt u de afspraken vastgelegd in het personeelsdossier.

U hebt vanaf het begin ondersteuning en andere randvoorwaarden aangeboden om uw medewerker te ontwikkelen in de functie. Tevens hebt u bij veranderingen in de functie of afspraken, deze veranderingen vastgelegd en uw medewerker geïnformeerd.

### Stap 3

#### *U scoorde van 8 tot en met 9 punten?*

Om het functioneren van uw medewerker te verbeteren hebt u nog onvoldoende gedaan of vastgelegd om het functioneren te verbeteren. Daartoe kunt u de volgende stappen ondernemen.

- Bespreek de huidige arbeidsrelatie en het functioneren. Maak uw verwachtingen concreet in gewenst gedrag.
- Onderzoek de capaciteiten en drijfveren/ambities van uw medewerker en koppel deze aan de huidige functie. Onderzoek waar eventuele knelpunten liggen en wat daaraan te doen valt.
- Leg vast hoe en op welke termijn het functioneren zichtbaar verbeterd moet zijn.
- Onderzoek welke ondersteuning, begeleiding of opleidingen uw medewerker nodig heeft om zijn functie te kunnen uitvoeren
- Onderzoek of er andere functies in uw organisatie beschikbaar zijn die beter passen bij de capaciteiten en drijfveren van uw medewerker.

Leg al deze acties vast in het personeelsdossier en onderteken deze gezamenlijk.

#### *U scoorde van 5 tot en met 7 punten?*

U hebt een aantal stappen ondernomen om het functioneren te verbeteren, maar het is nog niet voldoende. Geef concreet aan in een actie- of verbeterplan wat uw medewerker dient te verbeteren, op welke termijn dat dient te gebeuren en welke vorm van ondersteuning of opleiding u daarbij aanbiedt. Onderzoek eveneens of er andere functies in uw organisatie beschikbaar zijn die beter passen bij de capaciteiten en ambities van uw medewerker. Leg dit alles vast in het personeelsdossier en onderteken deze gezamenlijk.

#### *U scoorde van 3 tot en met 4 punten?*

U hebt alle mogelijke stappen gezet om het functioneren van uw medewerker te verbeteren. U hebt alles vastgelegd, gezamenlijk ondertekend, ondersteuning en/of opleidingen aangeboden en bezien of er nog andere mogelijkheden of functies in uw organisatie zijn die passen bij uw medewerker. Check eventueel bij een collega of P&O-adviseur of u echt alle mogelijkheden hebt benut om het functioneren te verbeteren. Vraag eveneens welke acties of mogelijkheden uw medewerker zelf nog ziet om binnen een bepaalde termijn het functioneren te verbeteren.

### Conclusie

Als u op alle stappen de laagste score hebt behaald, dan hebt u het pre-exittraject zorgvuldig afgehandeld en kunt u overgaan tot het exittraject.

Bij hogere scores kunt u evenwel het ontslag aanvragen, maar loopt u minder kans dat de ontslagvergunning wordt toegekend.

Bij het aanvragen van een ontslagvergunning moet u als werkgever duidelijk maken waaruit de ongeschiktheid voor de functie is gebleken, wat de functie-eisen zijn, wat is gedaan om het

functioneren te verbeteren en ten slotte dat de ongeschiktheid niet voortvloeit uit ziekte of gebrek van de werknemer. Eveneens zal er gekeken worden naar het door u gevoerde personeelsbeleid.

Het CWI zal bij het nemen van de beslissing met zo veel mogelijk factoren rekening houden. Het is dan ook raadzaam om met hen contact op te nemen om uw situatie door te spreken.

Tevens kunt u overwegen om in het exittraject niet alleen de noodzakelijke procedurele en juridische stappen te nemen, maar uw medewerker eveneens te ondersteunen bij het oriënteren op andere banen.

Mogelijkheden daartoe kunnen zijn

- uw netwerk van bedrijven, leveranciers of afnemers. U kunt dan denken aan mogelijkheden als uitplaatsing, collegiaal doorlenen of detachering
- outplacement aanbieden door een gespecialiseerd bureau
- coaching of een loopbaanonderzoek aanbieden.

Door een goed uitgevoerd pre-exittraject maakt u meer kans de ontslagaanvraag succesvol af te ronden!

## 5 VERWIJZINGEN

### *Boeken*

*Arbeidswetgeving 2001/2002*, prof. mr. I.P. Asscher-Vonk, Kluwer, 2001

In deze bundel is een deel van de arbeidsrechtelijke regelgeving bij elkaar gebracht. Het is bestemd voor studenten en voor personen die beroepsmatig van arbeidsrechtelijke regels moeten kennismaken.

*Aanstelling en ontslag: een praktijkgericht juridische handleiding*, I.A.C. van Haren, Kluwer, 1989

Een praktijkgerichte juridische handleiding.

*Arbeidsrecht*, Marion Treep & Mar Dekker, Uitgeverij H. Nelissen, 1998

In deze bundel worden de belangrijkste thema's op het gebied van arbeidsrecht behandeld alsmede de flexibele arbeidsrelaties.

### *Websites*

[www.ontslag.net](http://www.ontslag.net).

Deze website geeft een overzichtelijk en uitgebreid beeld van de achtergronden bij ontslag, het wettelijk kader en de juridische stappen die zowel een werkgever als een werknemer moeten zetten. Daarnaast geeft het relevante literatuur, links en benoemd het mogelijke outplacement- en 'gouden handdruk'-regelingen.

[www.tql.nl](http://www.tql.nl). (The Question Library)

Na gratis aanmelding kan de lezer heldere antwoorden krijgen op allerlei vragen. De rubriek over ontslag en de diverse vereisten en voorwaarden is net vernieuwd.

[www.dreigendontslag.nl](http://www.dreigendontslag.nl)

Deze website geeft inzicht in de mogelijkheden die de lezer heeft om zich grondig voor te bereiden op een dreigend ontslag.