

[Inschrijven nieuwsbrief!](#) [Inschrijven vacature nieuwsbrief!](#)

HR columns



[Home](#) » [HR columns](#) » [Goed werkgeverschap en ontslag wegens disfunctioneren bij de overheid \(2\)](#)

Goed werkgeverschap en ontslag wegens disfunctioneren bij de overheid (2)

Twee weken terug plaatste ik mijn eerste blog over dit thema.

Ik schreef toen dat wanneer ik overheidsorganisaties bijsta met workshops rond thema's zoals HRM voor de lijn, Goed Werkgeverschap en dossiervorming in arbeidszaken, ik er keer op keer weer mee geconfronteerd word dat vooral leidinggevend, maar soms ook P & O'ers de vaste overtuiging hebben dat het ontslaan van een ambtenaar wegens disfunctioneren (ongeschiktheid of gedragskwesties/plichtsverzuim) vrijwel onbegonnen werk is of maar achterwege moet blijven omdat het zwaar duur is, dat het bijna net zoveel kost als het tot zij of haar pensioen binnenboord houden.

In die eerste blog ging ik vooral in op de gevolgen voor organisatie, team en medewerker van het om die redenen niet echt hard proberen (vermeend) disfunctioneren aan te kaarten bij de medewerker en dit op een bruikbare manier te documenteren.

Of die twee vaste overtuigingen voldoende grond hebben, bespreek ik zoals aangekondigd graag in deze blog.

Het is waar, dat ontslag van een ambtenaar gemiddeld duurder uitvalt, dan in de private sector.

Volgens het rapport van het Hugo Sinzheimer instituut uit juli 2007 (dus zelfs nog vóór de verandering van de kantonrechterformule) ♦♦Onslagkosten van werkgevers ♦ zelfs aanmerkelijk duurder: de gemiddelde kosten van een eenzijdige beëindiging komen op ♦ 33.000,-, daar waar dit circa ♦ 15.000,- is in het bedrijfsleven.

Als kosten zijn meegenomen de kosten van improductiviteit, de administratief/juridische kosten en natuurlijk de hoogte van vergoedingen. Hierbij dient bedacht te worden, dat een overheidswerkgever opdraait voor de WW-kosten(en bovenwettelijke aanvulling) door het eigenrisicodrager zijn voor deze lasten. Vindt een ontslagen ambtenaar niet snel een functie dan lopen de kosten erg op, mogelijk voor een (zeer) lange tijd.

Het is verder ook waar, dat het procedurele traject veel langer duurt in het ambtenarenrecht: bezwaar bij het bestuursorgaan zelf, beroep bij de rechtbank en hoger beroep bij de Centrale Raad van Beroep, tegenover een UWV WERKbedrijf (tot 1 januari 2009: CWI)-procedure of ontbindingsprocedure bij de kantonrechter van gemiddeld 6 ♦ 8 weken zonder hoger beroep. En geen proeftijdbeding, ontslag op staande voet of weigeren van de verlenging van een tijdelijk contract, zonder goede grond.

Maar de inhoudelijke ontslagnormen, de ontslaggronden, verschillen niet wezenlijk van die gelden in het Burgelijk wetboek. Ontslag wegens vakinhoudelijk disfunctioneren of wangedrag vinden hun equivalent in ongeschikheids- of onbekwaamheidsontslag en ontslag wegens plichtsverzuim / disciplinair ontslag..

Als vuistregel houd ik als advocaat wel aan, dat het bij ontslag om persoonlijke redenen 9 van de 10 keer niet om vakinhoudelijk disfunctioneren gaat, maar om gedrag, dat in principe los staat van de inhoud van het werk: ongewenste omgangsvormen richting collega's en klanten (met stip op 1!), zich niet houden aan werktijden, normoverschrijdend internet –en belgedrag, zondigen tegen declaratieregels en allerhande andere integriteitskwesties, waaronder misbruik van macht.

Al die punten hangen samen met de organisatiecultuur. Als werkgever moet je laten zien waar je staat, qua waarden en normen: bij een voorgenomen ontslag krijg je bij de rechter te horen, dat je als werkgever zelf vooraf, in gedragscodes of in het werkoverleg, zelf, binnen de microrechtsorde die je organisatie is, maar moet aangeven waar de grens ligt tussen wat wel en niet acceptabel gedrag is.

Dat geldt niet alleen voor seksuele intimidatie, agressie en pestgedrag, maar ook voor kledingvoorschriften, ziekmelding, bejegening van klanten en collega's en dergelijke. Er zijn door het pluriformer worden van de samenleving en nieuwe technologische ontwikkelingen zoals mobiel bellen, SMS'en en internetten, MSN'en en dergelijke steeds meer gedragskwesties, waarvoor geen uniforme norm is uitgekristalliseerd in de samenleving en dat misschien ook wel nooit meer gebeurt..

Hoe dan beleid te formuleren op al die gedragsgebieden? Dat k♦n top-down, op grond van het orderecht van organisaties; het recht om regels te stellen die de goede orde binnen de onderneming of (overheids)dienst bevorderen. Maar, zoals het kabinet aanbeveelt, is het beter om daarnaast ook een bottom-up beweging in gang te zetten, waar bijvoorbeeld in het werkoverleg en in (integriteits)dilemmatrainingen over gedrag gesproken wordt, in plaats van alleen over taakverdeling, en de uitkomsten daarvan weer deels te gebruiken in een gedragscode, waarmee die code een ♦levend♦ document is geworden. Overheidsorganisaties kunnen hierbij ondersteund worden door het Bureau Integriteit Overheidssector van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Als dat beleid is geformuleerd ♦n wordt toegepast, is schending van bijvoorbeeld integriteitsregels vaak te kwalificeren als plichtsverzuim, waarna een ontslag zonder vergoedings- of WW-plicht zou k♦nnen volgen. Het ambtenarenrecht biedt die ruimte volop.

Zoek

Hoofdsponsor



» [Whitepaper Strategische PersoneelsPlanning](#)
» [Whitepaper Exit interview als kennisbron](#)

Sociale Media



Vind ik leuk 99 personen vinden dit leuk. [Registreren](#)
om te zien wat je vrienden leuk vinden.

HRnetwerknl Columnisten



Nicolette Kat

Nicolette Kat is zelfstandig HRD-consultant en personal coach. Haar nieuwsgierigheid en verbazing over v ze in haar werk tegenkomt schrijft ze van zich af in columns.

[Alle columns van Nicolette Kat](#)



Jacco van den Berg

Jacco van den Berg is oprichter van den Berg Training & Advies. Hij adviseert en traint al ruim vijftien jaar op het gebied van het aantrekken, g houden en behouden van medewerk

[Alle columns van Jacco van den Berg](#)



Jan van den Brink

Jan van den Brink is Eigenaar / Consultant van Ja! HRM Specialisten i Deventer, een in HR professionals gespecialiseerd werving en selectiebureau.

[Alle columns van Jan van den Brink](#)



Richard van der Lee

Richard van der Lee is werkzaam als Manager Particulieren bij Rabobank Bollenstreek en publiceert regelmatig over HR gerelateerde onderwerpen i dan in het bijzonder talentontwikkel

[Alle columns van Richard van der Lee](#)



Jochem van Loon

Jochem van Loon is mede oprichter e eigenaar van JobLane. JobLane biedt Recruitment, Recruitment Proces Outsourcing (RPO) en Recruitment Consultancy.

[Alle columns van Jochem van Loon](#)

De reden dat vaak niet voor een vaak veel goedkoper disciplinair wordt gekozen, maar voor een ontslag op andere gronden is een soort restcategorie is niet dat deze ontslaggrond juridisch zoveel lastiger rond te krijgen zou zijn voor de overheidswerkgever, maar met een binnen veel overheidsorganisaties bestaande gemakzuchtige cultuur, waarin de confrontatie met een zich verwijtbaar gedragen hebbende ambtenaar uit de weg gegaan wordt en het eigen gebrek aan tijdig aanspreken op gedrag en bieden van een verbeteringstraject (sinds anderhalf jaar voor gemeenten flink opgericht in hun CAO) wordt verdoezeld door het bieden van een ontslagvergoeding conform een niet verwijtbare ontslaggrond. Boodschap aan iedereen binnen de organisatie: disfunctioneren loont.

Het echte probleem zit hem dus niet in het ambtenarenrecht, maar in het niet bestaan van een aanspreekcultuur.

Uiteraard geldt bovenstaande niet alleen voor veel overheid- of semi-overheidsorganisaties, overal waar minder duidelijke omliggende doelstellingen en verantwoordelijkheidsverdelingen zijn waarop vervolgens ook niet goed wordt gestuurd, wordt de (financiële) druk om individueel disfunctioneren op te heffen minder gevoeld door organisaties en blijft optreden uit.

Oplossing? Bij de beoordeling van lijnmanagers kan meer actief worden gestuurd op de kwaliteit van leidinggeven, bijv. door allocatie van de kosten van suboptimaal gemanagede arbeidsconflicten en de (im)materiële kosten van te lang gedoogd disfunctioneren., anders is er geen prikkel om de (juridische) kennis van Goed Werkgeverschap ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Ik ken voorbeelden van managers die voor hun extra behaalde omzet van 50.000,- een bonus krijgen, terwijl er voor 200.000,- nodeloos aan ontslagvergoedingen moest worden uitbetaald op hun afdeling, voor drie ontslagcases met slechte dossiervorming die op het bureau van de advocaat belandden (bovenop alle daarmee gepaard gaande interne en externe imagoschade).

De integrale managementverantwoordelijkheid strekt zich ook uit tot de gevolgen van het eigen personeelsmanagement! In enkele ontslagcases kan al vele tienduizenden euros worden bespaard met een goede vastlegging van een waarschuwing of een goed onderbouwde duidelijke beoordeling. Spreek lijnmanagers aan op hun dossiervormingsverantwoordelijkheid, dat hoort net zo goed bij hun taak als het halen van omzetteargets. Hoe kun je anders verwachten dat de drempel die we allemaal voelen om iemand anders aan te spreken op gedrag of functioneren, door veel managers genomen wordt?

Dan moet de hoogste ambtelijke- of bedrijfsleiding wel het goede voorbeeld geven, natuurlijk..

Arthur Hol
www.hrmcollege.nl
www.dkva.nl

Arthur Hol is directeur van opleidingsbedrijf HRM College (www.hrmcollege.nl).
 Arthur is arbeidsrechtadvocaat en arbeidsorganisatie-psycholoog.
 Hij werkte als HRM'er bij Shell en KLM en als management consultant bij KPMG.



[Stuur door](#) [Toevoegen](#)

[Vorige](#) [Volgende](#)

Mediation Arbeidsconflict

www.bolwijnconflictadvies.nl

Voor advies, mediation en coaching.
 Voorkom een duur juridisch traject.