

JURIDISCH UP TO DATE



Vaktijdschrift voor de juridische praktijk

Juridisch up to Date is een uitgave van Fiscaal up to Date – onderdeel van Rendement Uitgeverij BV

Conradstraat 18
3013 AP Rotterdam
E-mail: redactie@futd.nl

Hoofredactie

Mr. dr. J. (Harry) van Drongelen
(emer.) universitair hoofddocent Sociaal Recht en Sociale Politiek, Universiteit van Tilburg & (gepens.) senior wetgevingsjurist Ministerie SZW
Mr. A.D.M. (André) van Rijs
Docent bij de vakgroep Private, Business and Labour Law van de Universiteit van Tilburg

Uitgever

Drs. M.P. Hoogerwerf

Abonnementenadministratie

Rendement Uitgeverij BV
Postbus 27020
3003 LA Rotterdam
Telefoon: (010) 243 39 33
E-mail: info@rendement.nl

Abonnementen

Juridisch Up to Date verschijnt 12 keer per jaar. (Proef) abonnementen kunnen ieder moment ingaan, maar slechts worden beëindigd indien uiterlijk twee maanden voor het einde van de abonnementsperiode is opgezegd. Zonder of bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch verlengd met een jaar. Abonnementen worden geacht zakelijk te zijn. Wilt u een particulier abonnement, dan dient u dit binnen één maand na het aangaan van het abonnement aan ons door te geven. Rendement behoudt zich het recht voor om prijzen en inhoud van de algemene voorwaarden te wijzigen. U kunt de volledige algemene voorwaarden nalezen op www.rendement.nl/av

ISSN 0924-9451

Alle rechten voorbehouden. Geen tekst- en datamining.

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

© Rendement Uitgeverij BV 2026

Mr. Margot van Herwerden¹

Van kritiek naar conflict

2026-0018

In de arbeidsrechtpraktijk kom ik regelmatig verbetertrajecten tegen die vastlopen doordat de werknemer de geuite kritiek niet accepteert. Niet zelden volgt daarop een ziekmelding, waardoor daadwerkelijke verbetering niet meer van de grond komt. Daarmee wordt het moeilijk om te komen tot een voldragen d-grond. Onder omstandigheden kan dan de g-grond uitkomst bieden. Aan de hand van recente rechtspraak bespreek ik in deze bijdrage de belangrijkste aandachtspunten.

De d-grond; wat is functieongeschiktheid?

De rechter kan de arbeidsovereenkomst ontbinden als sprake is van een redelijke grond. Eén van die gronden is disfunctioneren, de zogeheten d-grond. Voor ontbinding op deze grond moet aan een aantal vereisten zijn voldaan. De werknemer moet ongeschikt zijn voor het verrichten van de bedongen arbeid, anders dan als gevolg van ziekte of gebreken. Het disfunctioneren mag bovendien niet zijn veroorzaakt door onvoldoende zorg van de werkgever voor scholing. Verder moet de werknemer duidelijk zijn geïnformeerd over de tekortkomingen in zijn functioneren, over wat van hem wordt verwacht en over de mogelijke consequenties als verbetering uitblijft. Tot slot moet de werknemer daadwerkelijk en in voldoende mate in de gelegenheid zijn gesteld zijn functioneren te verbeteren. De werkgever draagt de stelplicht en bij gemotiveerde betwisting ook de bewijslast. Dat bewijs hoeft niet onomstotelijk te zijn, maar de feiten en omstandigheden moeten wel voldoende aannemelijk worden gemaakt, zoals volgt uit het *Decor*-arrest.

Inmiddels is algemeen aanvaard dat een zorgvuldig verbetertraject onmisbaar is. Dat traject bevat doorgaans concrete, bij voorkeur SMART geformuleerde, verbeterpunten en een duidelijke looptijd. Bij inhoudelijke tekortkomingen levert dit zelden problemen op. Lastiger wordt het wanneer de kritiek ziet op houding, gedrag of communicatie. Juist dan is het essentieel dat voor de werknemer duidelijk is welk gedrag wordt verwacht en waarom het huidige functioneren tekortschiet. Dat vraagt om zorgvuldige formulering en passende ondersteuning.

Vlucht in ziekte

Een terugkerend patroon is dat een werknemer zich ziek meldt nadat hij is aangesproken op zijn functioneren. Dergelijke gesprekken kunnen leiden tot spanningsklachten, stress of een gevoel van onveiligheid op de werkvloer. In de praktijk blijkt dat een ziekmelding regelmatig volgt op een gesprek waarin de werknemer te horen krijgt dat zijn functioneren onvoldoende is en er

bijvoorbeeld een verbetertraject wordt aangeboden. De spanningen die hierdoor ontstaan, kunnen daadwerkelijk tot ziekte leiden, zoals overspannenheid of andere psychische klachten. Ziekmelden door werknemers na een functioneringsgesprek kan echter ook strategisch worden ingezet, bijvoorbeeld om een verbetertraject te ontwijken of om het ontslagproces te vertragen, maar het is niet altijd eenvoudig om dit aan te tonen of te bewijzen. Wanneer een werknemer zich ziek meldt na een functioneringsgesprek, is het aan de bedrijfsarts om te beoordelen of er daadwerkelijk sprake is van arbeidsongeschiktheid. De werkgever mag niet zelf bepalen of de werknemer wel of niet ziek is; het inschakelen van een bedrijfsarts is verplicht op grond van de Arbeidsomstandighedenwet. Bovendien moet duidelijk zijn dat het disfunctioneren niet voortvloeit uit ziekte of gebreken van de werknemer. De rechter wijst een ontbindingsverzoek alleen toe als de werknemer op tijd is geïnformeerd over zijn functioneren en de kans heeft gekregen dit te verbeteren.

Verbeterplan niet aanvaard

Een illustratief voorbeeld vormt een uitspraak van de Kantonrechter Den Haag.² Het ging in deze zaak om een wijkbeheerder die stelde dat tijdens een regio-overleg in november 2023 discriminerende opmerkingen waren gemaakt. Naar aanleiding daarvan zocht hij op 19 december 2023 een collega op om dit te bespreken. Die collega ervoer dit gesprek als intimiderend en maakte daarvan melding. De werkgever droeg de werknemer vervolgens op een verbeterplan te volgen, gericht op zijn houding en gedrag. Volgens de werkgever handelde de werknemer te veel vanuit zijn eigen gelijk en belang en moest hij meer oog hebben voor anderen. Daarnaast werd een coaching-traject aangeboden. De werknemer herkende zich echter niet in de kritiek en weigerde in te stemmen met het verbeterplan. Daarop werd hij door de werkgever op non-actief gesteld. Eind januari 2024 werd een mediation-traject gestart. Medio mei 2024 meldde de werknemer zich ziek. De werkgever zette in op re-integratie in een andere functie binnen de organisatie, maar de werknemer weigerde daaraan

mee te werken. Nadat hij later weer op het werk verscheen, stelde de werkgever hem opnieuw op non-actief. Vervolgens verzocht de werkgever de kantonrechter om ontbinding van de arbeidsovereenkomst, primair op de d-grond en subsidiair op de g-grond. De kantonrechter oordeelde dat geen sprake was van een voldragen d-grond. Volgens de rechter had de werkgever onvoldoende duidelijk en concreet gemaakt op welke punten de werknemer zijn functioneren diende te verbeteren. In het verbeterplan waren wel verbeterpunten genoemd, zoals een positievere houding en het vermijden van discussies, maar de werknemer had in de praktijk geen reële gelegenheid gekregen om hieraan te werken. Vanaf 12 januari 2024 was hij immers op non-actief gesteld en daarna ziek geweest. Bovendien waren de verbeterpunten te algemeen geformuleerd en ontbrak een respectvolle en genuanceerde toon (zoals de instructie "direct stoppen met polariseren"). Ook van een voldragen g-grond was volgens de kantonrechter geen sprake. Hoewel uit het dossier bleek dat de arbeidsverhouding was verstoord, achtte de rechter die verstoring niet zodanig ernstig en duurzaam dat voortzetting van de arbeidsovereenkomst redelijkerwijs niet van de werkgever kon worden gevergd. Daarbij speelde mee dat de spanningen breder in het team leefden en de werknemer geen kans had gekregen om te bezien of de verhoudingen met collega's konden worden hersteld. Tot slot wees de kantonrechter ook de e-grond (verwijtbaar handelen of nalaten) en de i-grond (cumulatiegrond) van de hand.

Voldoende kans

De kern van het oordeel is dat de werkgever de werknemer feitelijk de mogelijkheid heeft ontnomen om zijn functioneren te verbeteren en de werkrelaties te herstellen door hem na weigering van het verbeterplan direct op non-actief te stellen. In dat oordeel valt de kantonrechter goed te volgen. Een op-non-actiefstelling als ordemaatregel is immers slechts bij hoge uitzondering gerechtvaardigd. Minder overtuigend vind ik het oordeel dat de verbeterdoelen onvoldoende concreet waren. Gewenst en ongewenst gedrag laat zich nu eenmaal lastig vertalen in volledig meetbare normen. Daarnaast lijkt de kantonrechter weinig gewicht toe te kennen aan het feit dat de werknemer de kritiek niet aanvaardde en zich nadrukkelijk in een slachtofferrol plaatste. Mogelijk hangt dit samen met de afstand van de rechter tot de dagelijkse dynamiek op de werkvloer. In de praktijk kan het bijzonder lastig zijn een werknemer die in de verdediging schiet en zich vervolgens ook ziek meldt betrokken en aanspreekbaar te houden binnen een verbetertraject.

Verbeterplan niet aangewezen; toch ontbinding

Wanneer aan een daadwerkelijk verbetertraject niet (meer) wordt toegekomen, ligt een ontbinding op de g-grond eerder voor de hand. Dat blijkt ook uit een recente uitspraak van de Kantonrechter van de Rechtbank Limburg, zittingsplaats Maastricht.³ In deze zaak ging het om een 64-jarige elektromonteur met een lang dienstverband. Aanleiding vormde het vertrek van een collega, die zijn functie had neergelegd na grensoverschrijdende opmerkingen van de werknemer. De werkgever sprak de werknemer daarop aan. In het daaropvolgende jaargesprek werden 'samenwerken en communicatie' als onvoldoende beoordeeld. Daarbij gaf de werkgever aan dat de werknemer niet open zou staan voor feedback, onder meer naar aanleiding van het conflict met de collega. De werkgever legde de werknemer een verbeterplan op voor de duur van zes maanden, onder begeleiding van een coach. Als alternatief werd de werknemer een vertrekregeling aangeboden op grond van de geldende Zwaarwerkregeling. De werknemer ontkende dat hij zijn collega had gepest en gaf aan niet te begrijpen waarom nu ineens een grens werd getrokken, terwijl hij nooit eerder op zijn gedrag was aangesproken. In het kader van het verbetertraject vonden in april 2025 drie voortgangsgesprekken plaats. Op 1 mei 2025 meldde de werknemer zich ziek. De bedrijfsarts adviseerde mediation, maar dit leidde niet tot een oplossing. De werkgever verzocht vervolgens om ontbinding van de arbeidsovereenkomst, primair op de g-grond.

De kantonrechter oordeelde dat sprake was van een ernstig en duurzaam verstoord arbeidsverhouding. Partijen stonden lijnrecht tegenover elkaar, hanteerden over vrijwel iedere gebeurtenis een andere lezing en verweten elkaar over en weer dat feiten werden verdraaid. Het wederzijdse vertrouwen was volledig verdwenen, zodat sprake was van een voldragen g-grond. Vervolgens beoordeelde de kantonrechter of het ontbindingsverzoek verband hield met het opzegverbod tijdens ziekte. Daarbij moet worden vastgesteld of de aan het verzoek ten grondslag gelegde omstandigheden los kunnen worden gezien van de ziekte en op zichzelf voldoende zijn voor ontbinding. Die beoordeling achtte de kantonrechter complex. Enerzijds werd de verstoring als ernstig en duurzaam aangemerkt, maar anderzijds achtte de kantonrechter de door de werkgever aangevoerde oorzaken daarvoor onvoldoende redengevend. De werknemer was immers meer dan 20 jaar in dienst en op de kwaliteit van zijn werk was nooit eerder iets aan te merken. Pas in maart 2025 werd hij aangesproken op houding en gedrag. Daarbij koos de werkgever er niet voor om eerst een persoonlijk gesprek te voeren of een waarschuwing te geven, maar werd het vermeende pestincident plenair besproken.

Ook had de werkgever het incident onvoldoende onderzocht. Daarmee stond niet vast dat de werknemer de collega daadwerkelijk had weggepest en ontbrak volgens de kantonrechter een voldoende basis voor het starten van een verbetertraject. Na de ziekmelding gaf de werkgever de werknemer de keuze om óf te re-integreren óf alsnog in te stemmen met een vertrekregeling. Daarbij werd uitsluitend ingezet op re-integratie in spoor twee en werd een terugkeer in de eigen functie uitgesloten. Volgens de kantonrechter konden de aangevoerde gronden voor ontbinding daarom niet volledig worden geabstraheerd van de ziekte. De werkgever had het arbeidsconflict zelf veroorzaakt en in stand gehouden. Tegelijkertijd oordeelde de kantonrechter dat beëindiging van de arbeidsovereenkomst in het belang van de werknemer was, nu de situatie bijzonder belastend was en ook zijn privésituatie daaronder leed. De arbeidsovereenkomst werd ontbonden, onder toekenning van zowel de wettelijke transitievergoeding als een billijke vergoeding wegens ernstig verwijtbaar handelen van de werkgever.

D-grond versus g-grond

Opvallend in de hiervoor besproken zaak is dat de werkgever direct heeft gegrepen naar een verbeterplan gericht op houding en gedrag, terwijl feitelijk slechts één incident aan de orde was, dat bovendien zag op de samenwerking met collega's. Een persoonlijk gesprek, eventueel gevolgd door een waarschuwing, had hier meer voor de hand gelegen. Door tegen de wil van de werknemer toch een verbetertraject te starten, hetgeen mede heeft bijgedragen aan diens ziekmelding, heeft de werkgever de verstoring van de arbeidsverhouding in belangrijke mate zelf in het leven geroepen. Juist in deze zaak heeft de kantonrechter naar mijn mening het bredere plaatje goed overzien. Niet iedere onhandige of zelfs ontoelaatbare gedraging rechtvaardigt direct een verbetertraject. Dat ligt vanzelfsprekend anders wanneer sprake is van structureel of terugkerend ongewenst gedrag.

Dat laatste was aan de orde in een zaak die in 2022 diende bij het Hof Arnhem-Leeuwarden.⁴ Na ontbinding van de arbeidsovereenkomst in eerste aanleg verzocht de werknemer in hoger beroep om herstel van de arbeidsovereenkomst. Het hof overwoog dat collega's de werknemer herhaaldelijk hadden aangesproken op de wijze waarop zij communiceerde en omging met kritiek op haar functioneren. Door deze feedback telkens van zich af te schuiven, was uiteindelijk – en volgens het hof begrijpelijk – het vertrouwen aan de zijde van de werkgever in een werkbare arbeidsverhouding komen te ontbreken. De arbeidsverhouding was daardoor ernstig en duurzaam verstoord geraakt. Het hof herhaalt het uitgangspunt dat in het algemeen van

een werkgever mag worden verwacht dat hij een werknemer die op één of meer onderdelen onvoldoende functioneert, in staat stelt dat functioneren te verbeteren, eventueel aan de hand van een concreet verbeterplan. In deze zaak ontbrak een dergelijk plan. Dat betekende echter niet dat de werkgever onvoldoende had gedaan. Uit de vele gesprekken bleek dat het verbeterpunt 'communicatie' telkens expliciet aan de orde was gesteld en dat de werknemer steeds opnieuw werd aangespoord de kritiek ter harte te nemen en om te zetten in ander gedrag. In dat licht achtte het hof een afzonderlijk verbeterplan overbodig. Deze uitspraak laat zien dat een aanhoudend gebrek aan zelfinzicht en het structureel afwijzen van feedback uiteindelijk kan leiden tot een voldragen g-grond, ook wanneer niet (meer) is toegekomen aan een formeel en concreet verbeterplan. Het onderscheid tussen disfunctioneren en een verstoorde arbeidsverhouding is daarmee niet altijd scherp afgebakend, maar wordt sterk gekleurd door het patroon in het gedrag van de werknemer en de wijze waarop daarmee binnen de organisatie is omgegaan.

Aanval als beste verdediging

Ook fricties die ontstaan tijdens het re-integratietraject na een ziekmelding kunnen uitmonden in een ernstig en duurzaam verstoorde arbeidsverhouding. Dat blijkt uit een zaak bij het Hof Arnhem-Leeuwarden, waarin het ging om een werknemer die het werkgeversgezag niet accepteerde en weinig tot geen zelfreflectie toonde.⁵ De gesprekken tussen de werknemer en de verzuimmanager verliepen volgens het hof niet constructief, doordat de werknemer zich defensief en vijandig opstelde. Zij stelde dat de verzuimmanager zich schuldig had gemaakt aan grensoverschrijdend gedrag in de vorm van verbale agressie. Het hof stelde vast dat sprake was geweest van stevige woordenwisselingen, maar achtte niet aanneemelijk dat daarbij de grens van toelaatbaar gedrag was overschreden. Partijen hebben tweemaal een mediation-traject doorlopen, maar ook dat heeft niet geleid tot herstel van vertrouwen. Tegen die achtergrond oordeelde het hof dat de kantonrechter de arbeidsovereenkomst terecht had ontbonden wegens een ernstig en duurzaam verstoorde arbeidsverhouding.

Deze casus laat zien dat een werknemer die niet alleen beperkt zelfinzicht toont, maar vervolgens reageert met een klacht over vermeend grensoverschrijdend gedrag van degene die hem of haar aanspreekt, de aandacht kan verleggen van de inhoudelijke kritiek op het eigen functioneren. Juist in zo'n situatie is het van belang dat de werkgever zorgvuldig handelt. Ook wanneer een melding evident ongegrond lijkt, moet die serieus worden genomen en op passende wijze worden

behandeld. Essentieel is dat de werkgever het functioneren van de werknemer en de melding van grensoverschrijdend gedrag strikt als gescheiden trajecten blijft behandelen. Slecht functioneren ontslaat de werkgever niet van de verplichting om meldingen van ongewenst gedrag te onderzoeken. Andersom mag een klacht niet automatisch tot gevolg hebben dat functioneringsproblemen onbesproken blijven. In de praktijk betekent dit dat de werkgever expliciet moet maken dat de melding of klacht serieus wordt genomen, maar dat dit onverlet laat dat het gesprek over het functioneren wordt voortgezet. Door dit onderscheid helder te communiceren, wordt voorkomen dat de klacht het functioneringstraject volledig overschaduwde. Daarnaast is extra zorgvuldige dossiervorming van groot belang. Ook verdient het aanbeveling te blijven investeren in herstel van de verhoudingen, bijvoorbeeld via mediation of coaching, hoe moeizaam dat in sommige gevallen ook zal zijn. Terughoudendheid is geboden bij het inzetten van zware maatregelen, zoals een op-non-actiefstelling. Die stap leidt in de praktijk al snel tot een afwijzing van een ontbindingsverzoek zoals hiervoor besproken.

Tips voor de praktijk

Uit de besproken rechtspraak kan worden afgeleid dat kritiek op houding en gedrag wel degelijk een verbetertraject kan rechtvaardigen. Er moet dan wel sprake zijn van een patroon; niet van een eenmalige ontoelaatbare gedraging. In dat geval kan een waarschuwing meer op zijn plek zijn. Als de werknemer de geuite kritiek niet accepteert en weigert het verbetertraject aan te gaan, moet de werkgever de kritiek objectiveren en concretiseren. De werknemer hoeft het niet eens te zijn met de kritiek, maar moet wel begrijpen wat hem wordt verweten. Vervolgens moet de werkgever de werknemer formeel aanspreken op zijn opstelling. Het weigeren van elk verbetertraject moet expliciet worden

benoemd als een probleem op zichzelf, met daarbij de uitleg dat dit consequenties kan hebben voor het voortduren van de arbeidsovereenkomst. Tegelijkertijd doet de werkgever er goed aan te onderzoeken waar de weerstand vandaan komt. Soms kan een andere vorm van ondersteuning, zoals coaching, begeleiding door een andere leidinggevende of mediation, alsnog beweging brengen. Blijft de werknemer ook daarna elke vorm van verbetering afwijzen, dan kan het patroon van afwijzing, gebrek aan zelfreflectie en het structureel niet accepteren van feedback bijdragen aan het oordeel dat de arbeidsverhouding ernstig en duurzaam is verstoord. Dat kan een ontbinding op de g-grond dragen, ook als geen klassiek verbetertraject is doorlopen.

Als de werknemer 'vlucht' in een ziekmelding, moet deze allereerst worden gerespecteerd en de bedrijfsarts worden ingeschakeld. Juist wanneer een ziekmelding volgt op kritiek of het vastlopen van een verbetertraject, is het risico groot dat ziekte en conflict met elkaar worden verknoot. De werkgever moet dan nadrukkelijk het medische traject blijven scheiden van het functioneringstraject. Als blijkt dat verbetering niet meer haalbaar is en de verhoudingen verder verharderen, kan ook tijdens ziekte ontbinding op de g-grond in beeld komen. Dan moet wel aannemelijk zijn dat de verzochte ontbinding losstaat van de ziekte en is gebaseerd op een ernstig en duurzaam verstoord arbeidsverhouding die al vóór of onafhankelijk van de ziekte was ontstaan.

Noten:

1. Mevr. mr. M.J. (Margot) van Herwerden, advocaat | Attorney Van Herwerden Arbeidsrecht in Den Haag
2. Ktr. Den Haag 3 december 2025, ECLI:NL:RBDHA:2025:23953.
3. Ktr. Maastricht 8 januari 2026, ECLI:NL:RBLIM:2026:124.
4. Hof Arnhem-Leeuwarden 11 november 2022, ECLI:NL:GHARL:2022:9709, *JAR 2023/10*.
5. Hof Arnhem-Leeuwarden 15 december 2025, ECLI:NL:GHARL:2025:8014.