

EBOOK

STRATEGISCH TALENT MANAGEMENT

‘Als we met een juridische bril op naar talentmanagement kijken, zien we slechts beperkte mogelijkheden om talent te behouden in een reorganisatie.’



STRATEGISCH TALENT MANAGEMENT

Als we met een juridische bril op naar talentmanagement kijken, zien we slechts beperkte mogelijkheden om talent te behouden in een reorganisatie. Er is de wetgever veel aan gelegen om ongelijkheid op de arbeidsmarkt te voorkomen. Daar is wat voor te zeggen, maar voor de tegenovergestelde benadering ook. Je zult maar die werkgever zijn die zich gedwongen ziet te reorganiseren: je hebt het al lastig, je bedrijf verkeert in zwaar weer, en dan maakt het ook nog slagzij omdat je je beste mensen niet kunt vasthouden vanwege het afspiegelingsbeginsel.

Is een talent onmisbaar? Dan moet je dat wel aantonen, met een goed dossier. Of andersom: wil je iemand niet handhaven omdat hij niet zo talentvol is als je dacht? Lastig om te bewijzen, zeker onder het nieuwe ontslagrecht. Dit en andere onderwerpen worden geschetst door Floor Damen in dit e-book. Hoogleraar talentmanagement Lidewey van der Sluis gaat in op de plichten die je als werkgever en talent wederzijds hebt om talent zo goed mogelijk in te zetten. Volgens haar is karakter het belangrijkste talent waarop een sollicitant geselecteerd moet worden, maar is dat ook de factor die het slechtst te meten is. ‘Hire for attitude, train for skills’, adviseert ze dan ook. U leest er alles over in dit e-book.

Lexence

Advocaten en notarissen

De JURIDISCHE POSITIE van TALENT bij ONTSLAG

- FLOOR DAMEN -

Talenten zijn volgens advocaat Floor Damen medewerkers met een hoog niveau van kennis en expertise, die zich proactief opstellen en anderen daarin meenemen. 'Hoe bescherm je hen tegen ontslag in een reorganisatie' en op welke wijze kan je afscheid nemen indien de ontwikkeling van het talent stagneert?

Het begrip talent is weinig juridisch, weet Floor Damen. 'Maar wat is dan de juridische positie van talent bij ontslag, kun je hen sparen bij een reorganisatie? Kan een voormalig talent dat minder getalenteerd blijkt, voor ontslag worden voorgedragen?' Damen heeft een inventarisatie gemaakt van vier verschillende situaties rondom talent en ontslag.

VIER SITUATIES:

- 1 TALENTENREGELING
- 2 ONMISBARE WERKNEMER
- 3 STOELENDANSREORGANISATIE EN HERPLAATSING
- 4 UP-OR-OUT

1 TALENTENREGELING

'De term talentenregeling staat niet letterlijk in de Ontslagregeling, maar artikel 16 uit die regeling wordt wel zo genoemd', vertelt Damen. Met behulp van deze regeling kan een werkgever bij een reorganisatie voor tien procent van de boventallige medewerkers afwijken van het afspiegelingsbeginsel. Indien in een functiegroep bijvoorbeeld een krimp van 14 arbeidsplaatsen plaatsvindt, kunnen twee talenten (10% van 14 wordt afgerond naar boven) voor ontslag worden gespaard. Deze uitzondering is slechts mogelijk indien het is vastgelegd in de cao

en er gelden strikte randvoorwaarden. Damen: 'Het bedrijf moet aannemelijk maken dat die medewerker een talent is, dus zorg dat je daar een dossier met periodieke beoordelingen van hebt. Je moet ook beleid hebben dat medewerkers gelijke kansen biedt om aangemerkt te worden als talent, en aan iedereen laten weten dat de kwalificatie als talent de consequentie heeft dat een uitzondering op de afspiegeling kan worden gemaakt.' Hij voegt eraan toe dat deze uitzondering er alleen niet toe mag leiden dat er meer medewerkers in de leeftijd tussen 15 en 25 of 55plussers worden ontslagen.



'Navraag bij het UWV heeft aan het licht gebracht dat de talentenregeling nog niet is toegepast sinds de invoering

per 1 juli 2015. Mogelijk dat de oorzaak is dat vakorganisaties niet happig zijn op het vaststellen van deze regeling.' Damen geeft aan dat als de talentenregeling in de cao is afgesproken, een bedrijf het ook in het beleid moet doorvoeren. 'Een talentvolle medewerker kan er niet rechtstreeks rechten aan ontlenen, het is aan de werkgever om er een beroep op te doen. Als je aan die voorwaarden voldoet en het in de cao hebt afgesproken, dan gaat UWV af op wat de werkgever erover stelt. Hierbij zal het UWV wel strikt toetsen of iemand daadwerkelijk als talent is aangemerkt, zodat willekeur wordt voorkomen.'

2 DE ONMISBARE WERKNEMER

Hiernaast biedt artikel 11 lid 5 van de Ontslagregeling de mogelijkheid om een medewerker in een reorganisatie buiten de afspiegeling te houden indien deze als onmisbaar kan worden gekwalificeerd. Damen: ‘Hiervoor is noodzakelijk dat de werknemer beschikt over bijzondere kennis en bekwaamheden en het ontslag moet onaanvaardbaar zijn vanwege de bezwaarlijke negatieve gevolgen voor het bedrijf. Deze bijzondere bekwaamheid en kennis moet overigens geen onderdeel van de functiebeschrijving zijn, want dan betreft het geen bijzonderheid. Een werknemer die naast zijn functie vrijwillig lid is van de bedrijfsbrandweer, of iemand die over historische kennis van grote waarde beschikt kan blijkens de parlementaire geschiedenis wel gelden als onmisbaar.’ Het UWV toetst in de praktijk streng of er inderdaad sprake is van onmisbaarheid. Een werkgever moet UWV bijvoorbeeld informeren hoe vaak er daadwerkelijk van die kennis en bekwaamheden gebruik is gemaakt in de afgelopen

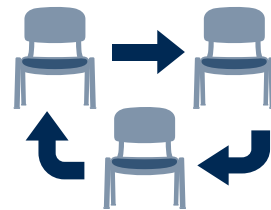


zes maanden. Daarnaast moet worden vermeld wat in de praktijk wordt gedaan bij ziekte of vakantie: hoe los je dan die onmisbaarheid op? Het is dus best moeilijk om hier met succes een beroep

op te doen, waardoor deze regeling evenmin vaak wordt gebruikt’, kan Damen uit ervaring vertellen. Hij voegt er nog aan toe dat deze uitzondering niet kan worden ingezet voor werknemers die al in aanmerking komen voor AOW.

3. STOELENDANSREORGANISATIE EN HERPLAATSING

Damen schetst ook de situatie waarin een hele functiegroep of afdeling vervalt en er een nieuwe (niet uitwisselbare) functiegroep wordt gecreëerd. ‘Dit gebeurde bijvoorbeeld bij een bedrijf dat in begrafenisverzekeringen handelt. Hun traditionele salesactiviteiten werkten niet meer, dus ze hadden de hele buitendienst boventallig verklaard. Daarna creëerden ze nieuwe functies die niet onderling uitwisselbaar waren met de buitendienst.’ Een dergelijke reorganisatie wordt ook



hele buitendienst boventallig verklaard. Daarna creëerden ze nieuwe functies die niet onderling uitwisselbaar waren met de buitendienst.’ Een dergelijke reorganisatie wordt ook

wel een stoelendans genoemd. Binnen deze situatie waarbij oude functies verdwijnen en nieuwe functies ontstaan, is het interessant om te onderzoeken of een werkgever de talentvolle werknemers kan herplaatsen op de nieuwe functies en afscheid kan nemen van andere werknemers.

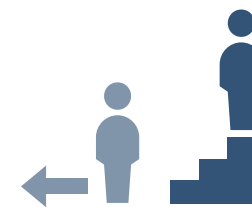
Artikel 9 van de Ontslagregeling schrijft voor dat onderzocht moet worden of een werknemer kan worden herplaatst op een passende functie. Dit betekent een functie die aansluit op de opleiding, ervaring en capaciteiten van de werknemer. Indien er meerdere werknemers geschikt zijn voor een vacature, schrijft de toelichting voor dat de werkgever in beginsel de ‘meest geschikte werknemer’ mag selecteren voor herplaatsing. Het is goed denkbaar dat objectiveerbaar wordt gemaakt dat een talentvolle werknemer de meest geschikte werknemer is. In het geval van een stoelendansreorganisatie is alertheid vereist, want niet in alle gevallen geldt dan dit criterium van ‘meeste geschiktheid’. Indien in de nieuwe functie een deel van de werkzaamheden van de oude functie wordt voort-

gezet, moet conform de toelichting een omgekeerde afspiegeling plaatsvinden. Dit betekent dat de werknemer die op basis van afspiegeling als laatste voor ontslag in aanmerking is gekomen, als eerste aanspraak maakt op de nieuwe functie, mits a) de werknemer wel geschikt is en b) een deel van het takenpakket naar de nieuwe functie is verplaatst. Let op: indien de oude en de nieuwe functies wel uitwisselbaar zijn geldt het bovenstaande niet, want dan geldt het principe ‘mens volgt werk’ en moet er eventueel worden afgespiegeld om een krimp te bereiken.

Het vragenschema op de volgende pagina illustreert deze nieuwe herplaatsingssystematiek.

4. UP-OR-OUT

Het zogenoemde up-or-out principe heeft niets te maken met de bedrijfseconomische situatie van een organisatie, maar met het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers. Indien deze ontwikkeling achterblijft bij de verwachting kan in een bepaald stadium de wens bestaan om afscheid te nemen van een (voorheen) talentvolle werknemer. Damen: ‘Dit wordt ook wel groei of doe, of grow or go genoemd. Dit zie je in de consultancy en advocatuur vaker.’



Voor 1 juli 2015 kon een kantonrechter worden benaderd om een arbeidsovereenkomst te ontbinden van iemand die niet meer ‘up’ ging. De kantonrechter toetste dan of er sprake was van een verandering in de omstandigheden (artikel 7:685 BW) en kon de factor van de kantonrechtersformule verhogen indien het ontslagdossier gebreken vertoonde. ‘Kantonrechters vonden up-or-out niet zo vriendelijk. Een ontslag omdat iemand niet snel genoeg groeit, wordt gezien als te hardvochtig’, her-

innert Damen zich. Er zijn echter eveneens kantonrechters die een up-or-out beleid zagen als een hard, ‘maar algemeen bekend en in beginsel ook in rechte te respecteren bedrijfsbeleid.’ In het nieuwe ontslagrecht kan er slechts nog worden ontbonden als er volledig wordt voldaan aan één van de redelijke ontslaggronden genoemd in artikel 7:669 lid 3 BW. Een incompleet ontslagdossier kan hierbij niet meer worden gecompenseerd met een hogere ontslagvergoeding. In de praktijk zal het lastig zijn om een up-or-out situatie te scharen onder één van de limitatieve redelijke ontslaggronden. ‘Zo zal het bijvoorbeeld niet vaak gaan om disfunctioneren, want iemand functioneert prima in zijn functie, maar laat niet langer het potentieel zien om door te groeien. Disfunctioneren is daarmee geen goede grondslag voor iemand die je vanwege up-or-out wilt ontslaan’, aldus Damen. Mogelijk dat een up-or-out situatie door verloop van tijd uitmondt in een verstoorde arbeidsrelatie, maar hiervoor is een structurele en onherstelbare verstoring vereist. Mogelijk dat de h-grond (restgrond) uitkomst kan bieden, mits het up-or-out beleid een op zichzelf staande omstandigheid is (de h-grond kan bijvoorbeeld niet een onvoldoende disfunctioneringsgrondslag goedmaken). Het overeenkomen van een expliciet up-or-out beleid kan hierbij helpen. Al met al zal ontslag wegens up-or-out in de praktijk echter lastig zijn.

‘Kantonrechters vonden up-or-out niet zo vriendelijk. Een ontslag omdat iemand niet snel genoeg groeit, wordt gezien als te hardvochtig.’

STAPPENPLAN STOELENDANS



VRAGEN EN ANTWOORDEN BIJ TOEPASSING 'OMGEKEERDE AFSPIEGELINGSBEGINSEL'

VRAAG 1: Komen andere boventallige werknemers - **zonder** overlap in de functies - ook voor herplaatsing op de nieuwe functies in aanmerking?

ANTWOORD 1: Zij komen pas in aanmerking als nieuwe functies zijn ingevuld door de werknemers waarvan de functies wel overlappen. NB: dan geldt het 'meest geschikte werknemer' beginsel weer wel!

VRAAG 2: Komen andere boventallige medewerkers - **met** overlap in de functies - ook voor herplaatsing op de nieuwe functies in aanmerking?

ANTWOORD 2: Ja, maar hoe is volstrekt onduidelijk. UWV heeft zich daar niet over uit gelaten. Denk bijvoorbeeld aan: boventalligen op een andere bedrijfsvestiging.

WINNENDE TEAMS selecteren op KARAKTER

- LIDEWEY VAN DER SLUIS -

*Hoogleraar Strategisch Talentmanagement
Lidewey van der Sluis is constant bezig
met de vraag hoe je organisaties kunt
vormgeven. Haar definitie van talent op
de arbeidsmarkt: 'Mensen die hun salaris
waard zijn.'*

‘Wanneer heeft iemand waarde voor zijn of haar organisatie, wanneer is iemand een talent? Dat is subjectief’, geeft Van der Sluis aan. ‘Het gaat erom of degene die jou beoordeelt, vindt dat jij het waard bent.’ Ze adviseert de ondernemer en de HR-professional om bij de eigen doelstellingen te beginnen: ‘Je kunt niet aan talentmanagement doen zonder te vragen wat je belangrijk vindt als organisatie. Wat is bij ons belangrijk, wat zijn onze kernwaarden, waar draait het om? Dat gaat over de cultuur, die bepaalt of iemand een talent is of niet. Niemand kan een loslopend talent zijn. Wil je iemand die doorgroeit naar de top, of die juist klanten enthousiast kan maken, of kan samenwerken? Het kan van alles zijn.’

In de definitie van Van der Sluis is iemand een talent als degene die dat mag beoordelen, vindt dat de betreffende persoon zijn/haar salaris waard is. Voor de mensen die veel verdienen is het een hele klus, want zij moeten veel toevoegen om dat hoge salaris ook waard te zijn.’ Een toptalent is volgens Van der Sluis iemand die meer toevoegt dan hij of zij krijgt, ‘en dan verdienen je eigenlijk te weinig.’

‘Je kunt niet aan talentmanagement doen zonder te vragen wat je belangrijk vindt als organisatie.’

Het managen van talent is een grote verantwoordelijkheid van een werkgever, zegt Van der Sluis. ‘Als organisatie ben je talenteigenaar geworden van de mensen die bij je werken. Talentmanagement gaat over mensen een talent kunnen laten zijn. Hiervoor is het noodzakelijk om oog te hebben voor mede-

werkers die zeggen: je mag mijn kennis, kunde en karaktereigenschappen gebruiken om de organisatie te laten groeien en floreren. Dat is een voorrecht, maar je hebt ook een plicht om er iets mee te doen. Elke medewerker heeft de keuze gemaakt om bij jou te werken en het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om die relatie te laten slagen.’ Dat mes snijdt aan twee kanten, volgens haar: het individu heeft er iets aan om waardevol te zijn en betekenisvol bezig te zijn. En de organisatie functioneert er goed door, want als alle medewerkers waarde toevoegen ben je vaak een financieel gezonde en waardecreërende organisatie. ‘Voor medewerkers is het essentieel dat ze weten wat ze moeten doen om het goed te doen. Dat vraagt om normatief personeelsbeleid. Als de HR-afdeling en lijnmanagers dat laten liggen, blijven de normen vaag, weet je niet wat goed en niet goed functioneren is en kun je vervolgens niet definiëren of iemand waarde toevoegt. Talentmanagement krijgt pas vorm als de waarden en normen vertaald worden naar KPI's.’

HUUR MENSEN IN VANWEGE HUN KARAKTER

Van der Sluis geeft aan dat medewerkers op drie niveaus van waarde kunnen zijn. Op basis van hun kennis en ervaring, hun kunde en vaardigheden, en vanwege hun karakter. ‘De meeste mensen die worden aangenomen, worden geselecteerd op basis van hun kennis en kunde. En de meesten worden ontslagen op basis van hun karakter’, weet Van der Sluis. ‘Met die wetenschap kun je het beter omdraaien en op karakter selecteren. ‘Look in the eyes en not in the files, hire for attitude, train for skills’, stelt ze. ‘Veel is tegenwoordig te meten en met data te inventariseren, maar wat meet je en hoe en waarom? Achter elk getal zit een menselijke belevingswereld.’

Stel dat het karakter in kaart wordt gebracht. De kwaliteitskaart die daaruit voortkomt, is slechts een indicatie van hoe of wat iemand is. Deze gegevens vormen in beginsel nog geen selectiegrond. Selecteren komt na het inventariseren van data en is hetzelfde als kleur bekennen en aangeven: dit soort mensen willen we erbij hebben, en deze niet.' Volgens haar is dat volwassen HR-beleid en mag elk bedrijf hun voorkeur zelf bepalen.

‘Look in the eyes and not in the files, hire for attitude, train for skills.’

Een werkgever wil ook naar de toekomst kijken en weten wie dan nog talenten zijn. Maar hoe bepaal je iemands potentieel? ‘De ontwikkelbaarheid van kennis is het grootst, van gedrag en kunde al minder, en iemands karakter veranderen lukt het minst. Karakters liggen vanaf een bepaalde leeftijd behoorlijk vast. Op langere termijn kunnen onze kwaliteiten daarom het best worden voorspeld op basis van een hersenscan. Neuropsychologen voorspellen daarom dat hersenscans in toenemende mate zullen worden ingezet bij personeelselecties. Technisch kan dat al.’ Van der Sluis schetst de ontwikkeling in arbeidsrelaties ook in bredere zin. Van de situatie waarin een medewerker moest doen wat de werkgever zei, tot de huidige tijd waarin arbeidsrelaties steeds meer horizontaal zijn, gelijkwaardig en evenwichtiger. ‘De werkgever geeft nog steeds werk, maar de verhouding tussen werkgever en werknemer is volwassen geworden. Het individu gedraagt zich steeds minder als een kind dat dit moet en dat niet mag, maar als ie-

mand die vanuit eigen motieven kiest om werk te doen dat past bij zijn of haar talenten en ambities. Beide partijen gebruiken elkaar om doelen te realiseren.’ Er is sprake van een gezonde arbeidsrelatie als halen en brengen in evenwicht is, geeft Van der Sluis aan: ‘We groeien naar een inclusieve benadering van talent toe. Dit betekent dat er niet vooraf een groep talenten wordt benoemd (bijvoorbeeld jongeren, vrouwen, hoogopgeleiden) maar dat iedereen wordt geacht mee te doen en er toe doet. Het gevolg daarvan is dat bij iedereen persoonlijk wordt gekeken naar de waarde die hij of zij toevoegt aan het team, de afdeling, of de hele organisatie. Het is daarbij de kunst om deze waarde zo goed mogelijk te stroomlijnen met de doelstellingen van de organisatie’.

ARBEIDSRECHTTEAM



FLOOR DAMEN
Advocaat, partner
T: +31 20 5736 858
M: +31 65 2615 600



FRANK TER HUURNE
Advocaat, partner
T: +31 20 5736 839
M: +31 61 0960 633



MARK KEUSS
Advocaat, partner
T: +31 20 5736 885
M: +31 65 3128 550



JUDITH SCHULP
Advocaat, partner
T: +31 20 5736 822
M: +31 65 1083 133

COLOFON

Dit e-book is een uitgave van Lexence.

Lexence
Amstelveenseweg 500
1081 KL Amsterdam
T: +31 20 5736 736
F: +31 20 5736 737
E: info@lexence.com

Redactie
Erik Jan Bolsius - Jurist in communicatie
Linda Lulu Lupgens – Lexence

Vormgeving
Bruna & Bruna

© Lexence, Amsterdam lexence.com

Disclaimer
De informatie in dit e-book is uitsluitend bedoeld voor algemeen gebruik. Ondanks het feit dat Lexence de grootste zorgvuldigheid betracht bij de vervaardiging van deze publicatie is het niet uitgesloten dat de verschafte informatie op enig moment, als gevolg van ontwikkelingen of gewijzigde inzichten, onjuistheden bevatten. Lexence kan voor eventuele onjuistheden niet aansprakelijk worden gesteld.