



# Personeel: houden en loslaten?

*Boeien en binden in een krappe arbeidsmarkt & een organisatie in ontwikkeling*

*"60% werkgevers heeft nu (2019) moeite met werven IT-talent"*

*Salary survey 2017: "8 op de 10 IT-ers zegt te vertrekken bij interessant aanbod"*

*HR-trends 2019-2020: "focus in 2020 dient behoud van personeel te zijn"*



## DEEL 1: Houden

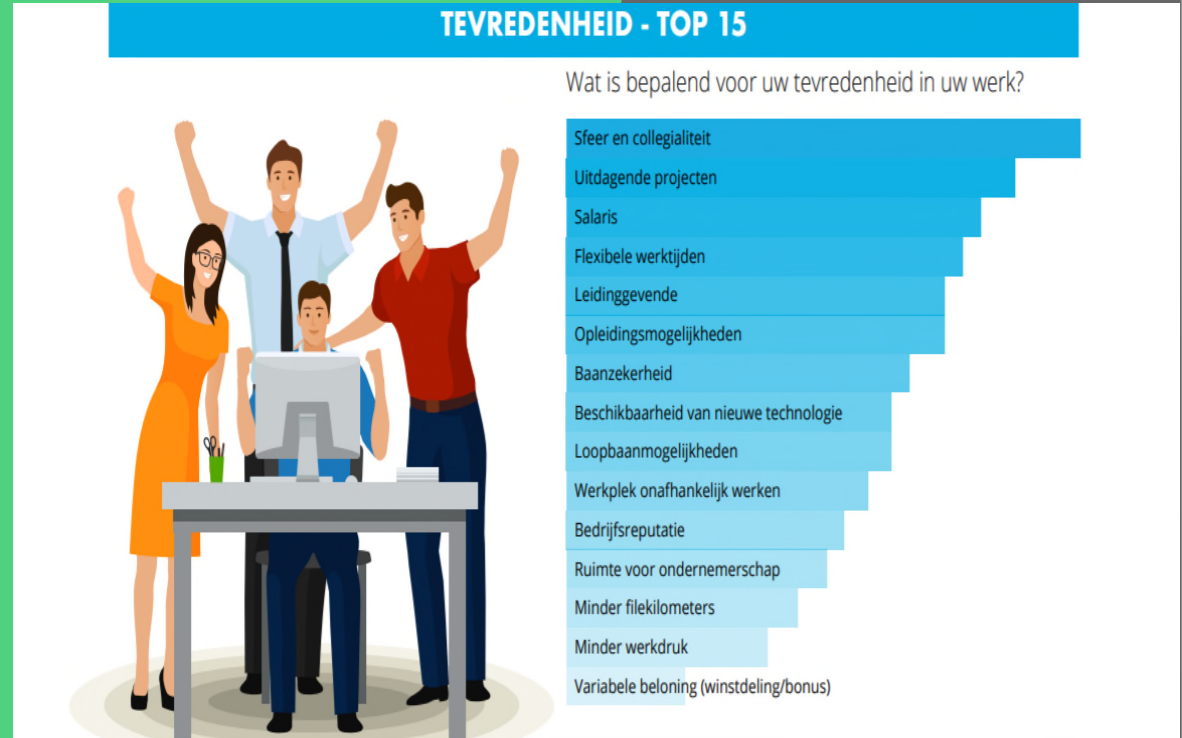
- “Creatieve” arbeidsvoorwaarden
- Bonus- en participatieregeling
- Concurrentie –en relatiebeding

## DEEL 2: Loslaten

- Disfunctioneren
- Reorganisatie
- Overig - actueel

# Wat beweegt personeel?

- ✓ Salaris
- ✓ Sfeer
- ✓ Collegialiteit
- ✓ Uitdagend werk
- ✓ Flexibiliteit
  
- ✓ Zingeving
- ✓ (extra) Vrije tijd
- ✓ Opleiding en loopbaanontwikkeling

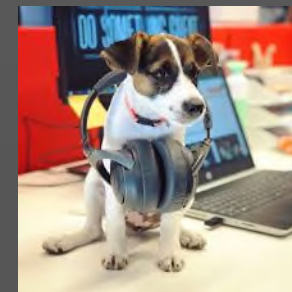


Bron: AG Connect Salary Survey 2018 IT

# “Creatieve” Arbeidsvoorwaarden

## 1. Sfeer werkvloer/collegialiteit

- Inspirerende/positieve werkomgeving: loungehoek en diverse speelapparaten (Bol.com; OGD: de Vintage Hardware Stack & Hardware Tuesday)
- Initiatieven om elkaar buiten het werk te ontmoeten (bijv. bedrijfstoernooi, teamuitje, lunch/borrel). O.a. Cloudreach met Cloudy lunch, Backbase met boot en FlowTraders met vakantie
- Breng je hond mee naar kantoor



# “Creatieve” Arbeidsvoorwaarden

## 2. Gezondheid/vrije tijd

- Het bieden van onbeperkte vakantiedagen (Bynder)
- Toekennen van extra vakantiedagen om te sparen voor bijv. een sabbatical (Achmea)
- Vitaliteitsvoorzieningen zoals stoelmassages, wekelijkse bootcamp/mindfulness, gratis sportschoolabonnement, gratis gezonde lunches (Bol.com, Blendle, Bynder, CapGemini).
- Powernapruimte (Nike, Google, Ben & Jerry's)



# “Creatieve” Arbeidsvoorwaarden

## 3. Flexibiliteit

- Flexibele werktijden
- Onder werktijd naar kapper (of tandarts, dokter of schoolactiviteit kind)
- Werken op andere locatie (thuis, strandtent, café) (Cisco, IBM, E-bay)
- Voorzieningen als extra betaald geboorteverlof, betaalde kinderopvang en faciliteiten als gratis stomerij, kapper of boodschappenservice aan huis.



# “Creatieve” Arbeidsvoorwaarden

## 4. Zingeving

- Extra tijd en/of budget extracurriculaire activiteiten, zoals vrijwilligerswerk of goed doel (bijv. vrijwilligerswerk Rode Kruis op het gebied van data science) (o.a. Google: 20% werkweek)





# “Creatieve” Arbeidsvoorwaarden

## 5. Uitdaging/ ontwikkeling

- Opleidingsbudget vrij te besteden
- Mentor/ externe coach



## “Creatieve” Arbeidsvoorwaarden

- *Flexibel arbeidsvoorwaardenpakket  
(cafetariamodel/keuzebudget)*

# Participatieregelingen

Vormen van werknemersparticipatie:

- ✓ Bonus in geld
- ✓ Aandelen (zonder of tegen betaling, onder voorwaarden, stemrechtloze aandelen of certificaten )
- ✓ Aandelenopties
- ✓ Stock Appreciation Rights/phantom shares



## Participatieregelingen

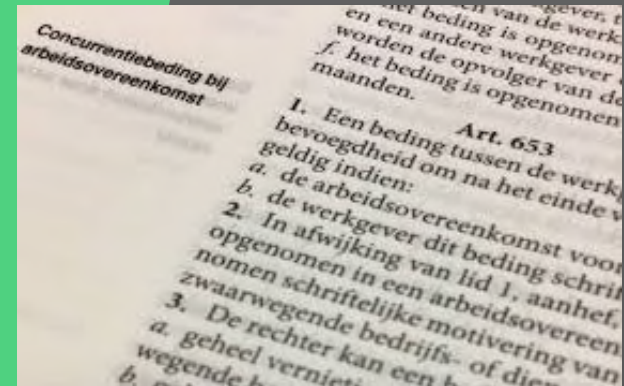
- Invoeren bonus- of aandelen(optie) plan kan OR- instemmingsplichtig zijn
- Regeling vormgeven als volledig of voorwaardelijk discretionaire bevoegdheid
- Er bestaat geen absoluut discretionaire bevoegdheid t.a.v. het al of niet toekennen van variabele beloning



# Concurrentie- en relatiebeding

## Belangrijkste aandachtspunten:

1. Schriftelijk overeenkomen
2. Motivering bij bepaalde tijd contract
3. Opnieuw overeenkomen bij (ingrijpende) functiewijziging
4. Realistische duur en geografische reikwijdte
5. Duidelijke formulering
6. Boetebepaling



# Disfunctioneren

- Vereisten:
  - ✓ Disfunctioneren is met werknemer besproken en aannemelijk (o.a. beoordelings- en functioneringsverslagen)
  - ✓ Niet veroorzaakt door ziekte of gebrek, onvoldoende zorg scholing of arbeidsomstandigheden
  - ✓ Verbetertraject is geboden (verbeterplan + periodieke evaluaties)
  - ✓ Geen herplaatsingsmogelijkheden in alternatieve functie
- Voldoet de case niet aan deze vereisten -> dan wijst de rechter ontbinding af
  - ✓ Ca. 72% van de ontbindingsverzoeken wordt nu afgewezen (was 33% vóór de WWZ)



# Disfunctioneren

- Risico toekenning van een **billijke vergoeding** als arbeidsverhouding door werkgever verstoord is geraakt door premature discussie ontslag wegens disfunctioneren. Recent voorbeeld: Talpa-zaak met ruim EUR 1 mio
- Indien dossier niet-ontslagrijp, maar ontslag is gewenst:
  - Bereid voorstel goed voor (motivatie disfunctioneren)
  - Overweeg werknemer een *keuze* te bieden: verbetertraject van 6 maanden of een vertrekregeling
  - Communiceer niet over vertrek *tot* regeling en neutraal over evt. afwezigheid zodat terugkeer reële optie blijft

# Reorganisatie

## Stappenplan:

1. Opstellen business case
  - beschrijving beoogde organisatorische of technologische veranderingen
  - toelichting waarom dit voor doelmatige bedrijfsvoering noodzakelijk is
  - beschrijving van de gevolgen voor afdelingen, functies en aantal arbeidsplaatsen
2. Selectie werknemers voor ontslag
  - Afspiegelingsbeginsel
  - Unieke functie -> geen afspiegeling
  - Zieke werknemer kan niet ontslagen worden





# Reorganisatie

## Stappenplan:

3. Herplaatsingsverplichting
  - Passende functie?
  - Soms omgekeerd afspiegelen
  
4. Adviesrecht OR
  - Belangrijke organisatorische wijzigingen
  - Vóór definitieve beslissing tot reorganisatie
  
5. Rol vakbonden?
  - Melding collectief ontslag UWV en vakbonden (20> ontslagen binnen 3 mnd in UWV-werkgebied )

# Reorganisatie

## Stappenplan:

6. Verzachtende sociale maatregelen
  - Bij dienstverband vanaf 24 mnd tenminste TV
  - I.g.v. rol OR en/of vakbonden: onderhandelen Sociaal Plan
  
7. Beëindigingsovereenkomst of UWV-traject
  - uitgangspunt einde met wederzijds goedvinden (of dat lukt hangt af van sterkte business case en geboden verzachtende sociale maatregelen)
  - Anders: ontslagvergunning via UWV (wederindiensttredingsvoorwaarde)

## *Wet Arbeidsmarkt in balans (WAB)*

- Belangrijkste beoogde wijzigingen per 1 januari 2020:
  - Introductie nieuwe ontslaggrond i = de cumulatie/cocktailgrond + optie 50% bovenop TV
  - Ketenregeling van 2 naar 3 jaar
  - Opbouw TV vanaf start arbeidsovereenkomst
  - Minder hoge TV: steeds 1/3 maandsalaris per dienstjaar
  - Hogere WW-premie bij tijdelijke contracten en lage WW bij vaste contracten
  - Payrollovereenkomst in de wet
  - Oproepkrachten moeten minstens 4 dagen van tevoren worden opgeroepen en houden recht op loon als werk wordt afgezegd

## *Wet compensatie transitievergoeding bij langdurige ziekte*

Nu: loondoorbetaling van tenminste 104 weken +  
bij beëindiging arbeidsovereenkomst wettelijke TV (*slapende dienstverbanden*)

Nieuwe wet -> compensatie TV mogelijk:

1. Beëindiging arbeidsovk wegens langdurige arbeidsongeschiktheid
2. Wettelijke TV door werkgever is betaald
3. Dienstverband is beëindigd na 1 juli 2015

Compensatie wordt door UWV verstrekt uit Algemeen werkloosheidsfonds  
(verhoging uniforme premie)

## *Wet compensatie transitievergoeding bij langdurige ziekte*

### Uitvoering:

- Compensatie aanvragen = mogelijk vanaf 1 april 2020
- Aanvragen bij UWV binnen 6 maanden na betaling (oude gevallen binnen 6 maanden na 1 april 2020)

### Tip:

- Laat HR voor “oude gevallen” agenderen dat verzoeken vóór 1 oktober 2020 worden ingediend
- Laat de volgende documenten verzamelen:
  - Arbeidsovereenkomst
  - Beschikking UWV of vaststellingsovereenkomst
  - Overzicht van het tijdens ziekte doorbetaalde loon (incl. strook)
  - Berekening TV + bewijs van betaling

Dank voor uw aandacht!

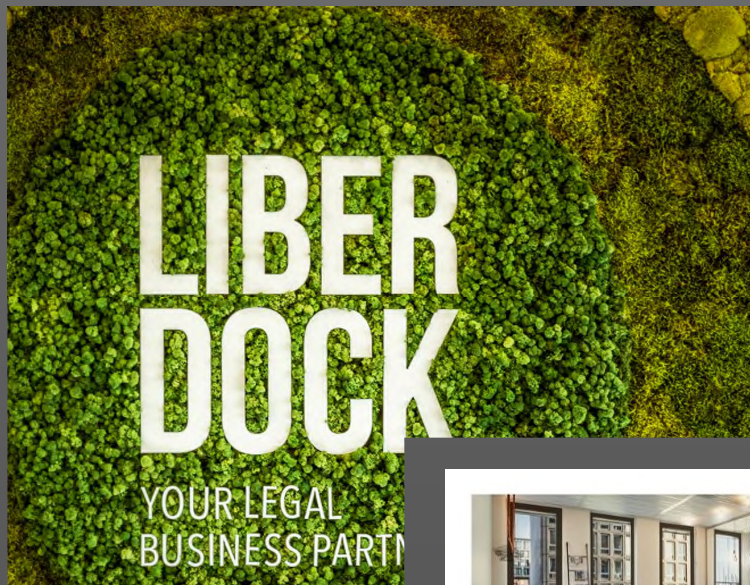
Linda Brouwer

Senior Counsel Liber Dock

E: [linda.brouwer@liberdock.com](mailto:linda.brouwer@liberdock.com)

T: 020 2351154 / 0646376125

[www.liberdock.com](http://www.liberdock.com)



*Adres:*  
Jollemanhof 12A  
1019 GW  
Amsterdam

