

Stappenplan voor een reorganisatie

Baker Tilly helpt u naar het gewenste
eindresultaat



Now, for tomorrow





Als ondernemer wilt u het beste voor uw bedrijf. Om dat te realiseren zijn soms moeilijke beslissingen, zoals een reorganisatie, nodig. Omstandigheden kunnen het noodzakelijk maken om deze veranderingen door te voeren. Niet alleen 'rode cijfers' kunnen de aanleiding zijn om te reorganiseren. Ook als businessmodellen onder druk komen te staan of processen gedigitaliseerd of geoptimaliseerd worden, kan een reorganisatie noodzakelijk zijn.

Personele consequenties

In veel gevallen leidt een reorganisatie tot verval van functies en gedwongen ontslagen. We noemen dat ontslag vanwege 'bedrijfseconomische of bedrijfsorganisatorische redenen'. In Nederland kan een werkgever een werknemer alleen wegens bedrijfseconomische of bedrijfsorganisatorische redenen ontslaan nadat het UWV toestemming heeft gegeven voor de opzegging óf als met de werknemer (via een vaststellingsovereenkomst) overeenstemming is bereikt over een beëindiging.

Spelregels UWV bij reorganisatie

Het UWV toetst of de onderneming kan aantonen dat in redelijkheid tot de voorgenomen maatregelen is gekomen. De 'spelregels' waaraan het UWV toetst, zijn vastgelegd in de Ontslagregeling en het Besluit Uitvoeringsregels ontslag om bedrijfseconomische redenen.



Stapsgewijs naar het gewenste eindresultaat

Onze arbeidsrechtjuristen hebben inzichtelijk gemaakt wat er komt kijken bij een reorganisatie die leidt tot ontslag van werknemers. Een reorganisatie kent namelijk enkele belangrijke formaliteiten en verplichtingen waar u als werkgever aan moet voldoen. Niet elk van de **twaalf stappen** hoeft op uw situatie van toepassing te zijn, maar een goede voorbereiding en het zorgvuldig doorlopen van de juiste stappen leidt tot een soepel reorganisatieproces. **Kortom, dit stappenplan helpt u om op een efficiënte manier tot het gewenste eindresultaat te komen.**

Stap 1

Maak een reorganisatieplan

Allereerst moet u in kaart brengen hoe de organisatie er nu uit ziet en hoe die er in de toekomst uit moet komen te zien.

Stel uzelf de volgende vragen:

- Wat is de reden dat u wilt reorganiseren?
- Kunt u deze reden (voldoende) onderbouwen?
- Tot welke wijzigingen leidt de reorganisatie ?
- Hoe kunnen de gevolgen van deze wijzigingen voor zowel uw onderneming als uw werknemers zo goed en kosten-efficiënt mogelijk worden ondervangen?

Goede voorbereiding reorganisatie is cruciaal

Zijn er geen goede gronden om tot een reorganisatie over te gaan of worden de **'spelregels'** niet gevolgd, dan geeft het UWV geen toestemming voor opzegging van een dienstverband. Als een werknemer dan niet meewerkt aan een vaststellingsovereenkomst, kunt u deze werknemer niet ontslaan. Dat betekent dat u uw plannen niet of slechts beperkt kunt realiseren. In de praktijk zien wij dat het bij veel werkgevers, die stranden bij het UWV of er niet uitkomen met een werknemer, misgaat omdat zij zich niet goed hebben voorbereid. Een goede voorbereiding is dus cruciaal!



Stap 2

Dien een adviesaanvraag in bij de OR

Wanneer in uw organisatie een ondernemingsraad (OR) actief is, moet u op grond van de Wet op de ondernemingsraden voor een voorgenomen reorganisatie een adviesaanvraag indienen bij de OR.

Het advies moet op een zodanig tijdstip worden gevraagd, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Een goede voorbereiding en communicatie én het tijdig verstrekken van de juiste informatie is hierbij cruciaal. Een positief advies van de OR geeft aantoonbaar meer draagvlak in een organisatie voor (de gevolgen van) een reorganisatie. Het niet vragen van advies of een negatief advies leidt doorgaans tot aanzienlijke vertraging in het reorganisatieproces.

Wilt u een sociaal plan opstellen? Betrek de OR hier bij. Een sociaal plan dat met de OR tot stand is gekomen, heeft juridisch meer waarde dan een sociaal plan dat eenzijdig door de werkgever is opgesteld.



Stap 3

Zorg voor adequate functieomschrijvingen

Om een goede inventarisatie te maken van de impact van de reorganisatie en de afspiegeling op uw personeelsbestand, is het hebben van goede functie- of taakomschrijvingen noodzakelijk.

Specifieke en bruikbare functieomschrijvingen geven een duidelijk beeld van de inrichting van de organisatie. Dit is van belang voor het vergelijken van functies en om te bepalen welke functies verdwijnen of wijzigen in de nieuwe organisatie. Aan de hand van de functieomschrijvingen kan worden vastgesteld welke functies wel en niet onderling uitwisselbaar zijn, wat nodig is om op basis van het afspiegelingsbeginsel de volgorde van ontslag te bepalen.

Daarnaast helpt het u de reorganisatieplannen richting werknemers goed te onderbouwen en te laten zien dat u zorgvuldige afwegingen heeft gemaakt. Dit helpt bij het acceptatieproces van een werknemer wiens dienstverband eindigt of functie wijzigt. Ook na de reorganisatie draagt het hebben van goede functieomschrijvingen bij aan het neerzetten van de nieuwe structuur en de waardering van functies.



Stap 4

Meld uw reorganisatieplannen bij het UWV en vakbonden

Wilt u vanwege bedrijfseconomische redenen meer dan 20 werknemers in één werkgebied van het UWV in een periode van drie maanden ontslaan? Dan verplicht de Wet Melding Collectief Ontslag (WMCO) u om dit voornemen te melden bij zowel het UWV als de vakbonden die in uw bedrijf zijn vertegenwoordigd. Bovendien moet u de vakbonden uitnodigen voor overleg.

Na de melding bij het UWV en de vakbond(en) moet u één maand wachten voordat u mag overgaan tot uitvoering van de reorganisatie. Deze maand is bedoeld om in overleg te kijken of er toch mogelijkheden zijn om (collectieve) ontslagen te voorkomen of de gevolgen ervan te verzachten door een sociaal plan op te stellen.

Deze 'wachtmaand' geldt niet als de vakbond:

- verklaart dat de melding is gedaan en zij geen bezwaar heeft tegen de ontslagen, of
- niet binnen twee weken reageert na een melding, of
- schriftelijk afziet van overleg.

Stap 5

Volg de afspiegelingregels

Bij een reorganisatie mag u als werkgever niet zelf bepalen wie er wordt ontslagen. Hiervoor gelden de afspiegelingregels uit de Ontslagregeling en het Besluit Uitvoeringsregels ontslag om bedrijfs-economische redenen.

Als u deze afspiegelingregels niet volgt en de werknemer bezwaar maakt, heeft dit als gevolg dat de ontslagvergunning niet wordt verleend of dat de werknemer alleen tegen een hogere prijs wil meewerken aan een beëindiging van de arbeidsovereenkomst.



Stap 6

Sociaal plan

Als u een werknemer ontslaat, heeft die werknemer in ieder geval recht op de wettelijke transitievergoeding. Bij ontslag vanwege bedrijfseconomische redenen wordt vaak een sociaal plan opgesteld, al dan niet in overleg met de vakbond(en) en/of een ondernemingsraad (OR).

In een sociaal plan regelt u de personele gevolgen van de reorganisatie voor de werknemers. Het gaat niet alleen om de transitievergoeding, maar ook om een eventuele vrijstelling van werk, vergoeding voor juridische kosten, mogelijkheden voor herplaatsing, een eventuele vrijwillige vertrekregeling, outplacement, scholingskosten, etc.

Stap 7

Ontslag: óf via een vaststellingsovereenkomst óf via het UWV

1. Via een vaststellingsovereenkomst

Het beëindigen van de arbeidsovereenkomst via een vaststellingsovereenkomst met wederzijds goedvinden is qua tijd én kosten in veel gevallen de meest efficiënte route naar ontslag. In zo'n vaststellingsovereenkomst worden de voorwaarden waaronder de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd, bij voorkeur conform de voorwaarden van een sociaal plan, vastgelegd en door beide partijen getekend.



2. Via het UWV

Wanneer een werknemer niet wil meewerken aan een vaststellingsovereenkomst moet u ontslag aanvragen bij het UWV. Soms is het zinvol alvast een voorlopige ontslagaanvraag in te dienen vóórdat de werknemer een vaststellingsovereenkomst ontvangt. Op die manier wordt voorkomen dat als een werknemer zich vervolgens ziek meldt, het opzegverbod tijdens ziekte geldt. De ontslagprocedure bij het UWV duurt gemiddeld 4 tot 8 weken. De werknemer mag hierin ook verweer voeren. De periode tussen het indienen van de ontslagaanvraag en het verkrijgen van de ontslagvergunning mag van de voor de werknemer geldende opzegtermijn worden afgetrokken zolang er maar ten minste één maand opzegtermijn overblijft.

Stap 8

Zet transparante communicatie in voor een soepele transitie

Een reorganisatie kan grote impact hebben op de beleving, motivatie en betrokkenheid van uw werknemers. Wijzigingen in de organisatie kunnen emotionele reacties oproepen, omdat alle betrokkenen zich afvragen wat de verandering voor hen betekent. Tijdige, transparante en duidelijke communicatie draagt dan ook enorm bij aan een soepele transitie.

Stap 9

Bereid uw leidinggevenden voor op het brengen van slecht nieuws

Het voeren van een ontslaggesprek en alle communicatie daaromheen is geen alledaagse materie voor de meeste leidinggevenden.

Slecht nieuws brengen is niet makkelijk en verdient een zorgvuldige aanpak en gedegen voorbereiding. Wij adviseren u uw leidinggevenden te (laten) trainen in het voeren van slechtnieuwsgesprekken of hen daar actief op te coachen. Op verzoek van onze opdrachtgevers sluiten wij zelf ook regelmatig bij deze gesprekken aan, zodat wij een leidinggevende op dat moment kunnen begeleiden.

Vraagbaak voor uw werknemers

Regelmatig zijn wij tijdens reorganisaties op de werkvloer aanwezig om gesprekken met werknemers te voeren en vragen te beantwoorden. Wij kunnen het beëindigingvoorstel toelichten en individuele vragen beantwoorden, die niet altijd aan de leidinggevende worden gesteld. Ook monitoren wij vaak het tekenproces van de vaststellingsovereenkomsten, zodat geborgd wordt dat men binnen de gewenste termijnen tekent.





Stap 10

Check of werknemers herplaatst kunnen worden

Als u een werknemer wilt ontslaan, bent u verplicht om na te gaan of er mogelijkheden binnen de organisatie (of de groep) zijn om de werknemer te herplaatsen. Het niet voldoen aan deze wettelijke verplichting kan er (onder andere) toe leiden dat het UWV geen toestemming voor ontslag verleent. Het is dus van belang om een efficiënt en transparant herplaatsingsonderzoek in te richten en uit te voeren, zodat u aantoonbaar aan deze verplichting voldoet.

Stap 11

Begeleid uw ontslagen werknemers

Een gedwongen ontslag zorgt meestal voor veel negatieve emoties bij de betrokkene, zoals frustraties over het verlies van een baan en de daarmee gepaard gaande onzekerheid over de toekomst. Door hulp en begeleiding aan te bieden aan de ontslagen werknemer(s) laat u zien dat u zorgvuldig omgaat met het proces en de consequenties voor de betrokkenen. Denk bijvoorbeeld aan het verstrekken van positieve referenties, het aanbieden van netwerkgesprekken, sollicitatietrainingen of individuele (coachings)gesprekken. In de praktijk leidt dit tot een snellere acceptatie van het ontslag en verlaat de werknemer ondanks het ontslag als een ambassadeur uw organisatie.





Stap 12

Bied nazorg aan werknemers die blijven

Vaak ligt de primaire focus van een reorganisatie bij de ontslagen werknemers. Echter, ook voor het personeel dat achterblijft brengt een reorganisatie de nodige verandering en onrust met zich mee. Omdat u met die groep weer gaat bouwen aan de organisatie is het van groot belang om hen ook de juiste aandacht te geven. Zo voorkomt u dat de veranderingen een negatieve invloed hebben op de motivatie van en samenwerking tussen werknemers die niet ontslagen zijn en creëert u meer draagvlak bij uw personeel.

Daarbij gaat het erom dat u hen meeneemt in uw visie en ambities en duidelijk kunt maken welke toekomstige ontwikkelingen eraan komen, hoe werknemers hierbij betrokken worden en wat er van hen wordt verwacht.

Baker Tilly en hulp bij reorganisaties.

Bij een reorganisatie komt er veel op u af. U heeft uw handen vol aan het in een rustiger vaarwater brengen van uw organisatie. Onze arbeidsrechtjuristen en HR-consultants helpen u in deze roerige tijden door u vooraf goed te informeren en adviseren over de verschillende mogelijkheden en door u veel werk uit handen te nemen. Van het begeleiden van advies-trajecten met de OR of de onderhandelingen met de vakbond tot het voeren van een ontslag-procedure bij het UWV, het opstellen van vaststellingsovereenkomsten en het voeren van ontslaggesprekken met uw werknemer(s). Wij zetten onze jarenlange ervaring met reorganisaties graag in om ook die van u goed te laten verlopen. Zodat u zich weer snel bezig kunt houden met ondernemen.

Hulp nodig? Neem contact op:

Nienke Lemmink
Senior arbeidsrechtjurist
06 30 98 96 50 | n.lemmink@bakertilly.nl

Baker Tilly

Fascinato Boulevard 260 | 3065 WB Rotterdam
info@bakertilly.nl | www.bakertilly.nl

