



sbi formaat
morgen start vandaag

Voorwoord

Wij zitten sinds begin 2020 in een pandemie die impact heeft op veel organisaties. Door de NOW-regelingen heeft de regering de financiële impact van COVID-19 op organisaties geprobeerd in te perken. Toch zien wij dat reorganisaties op gang komen. Reorganisaties om in te spelen op het verlies aan omzet, maar ook om de organisatie toekomstbestendig te maken omdat COVID-19 veranderingen heeft versneld. De OR heeft adviesrecht over voorgenomen reorganisaties (ook al worden ze soms zo niet genoemd).

In deze serie blogs gaan we in op een aantal onderwerpen die voor de ondernemingsraad relevant zijn, als er sprake is van reorganisatie al dan niet met gedwongen ontslag.

[Alle artikelen uit dit boekje zijn ook online te lezen >>](#)

EVALUATIE REORGANISATIE

Net een reorganisatie binnen je bedrijf meegemaakt? Hoe kijk je hierop terug en op je rol als OR? SBI Formaat doet hier onderzoek naar. Help jij ons mee?



VUL DAN DEZE KORTE ENQUÊTE IN



De resultaten delen we d.m.v. blogs en/of infographics.

Deskundig organisatieadvies

Soms word je geconfronteerd met complexe materie of met onderwerpen waar je niet in thuis bent. De [gespecialiseerde organisatieadviseurs](#) van SBI Formaat kunnen jou daarmee helpen. Neem vrijblijvend contact met ze op om ze beter te leren kennen en je vraagstuk te bespreken.



Drs. Pieter Kas

Ervaring als trainer, organisatieadviseur, vakbondsbestuurder, OR-voorzitter en adjunct-directeur.

pieter.kas@sbiformaat.nl

[06 52 59 90 22](tel:0652599022)



Frits van Heusden

Adviseur bij reorganisaties, overnames en fusies, onderhandelaar over arbeidsvoorwaarden en sociaal plan, Verbinder van ondernemingsraad en bestuurder.

frits.van.heusden@sbiformaat.nl

[06 - 51 84 38 56](tel:0651843856)



Mr Joan Janssens-Boer

Joan heeft ervaring als leidinggevende in een gemeentelijke organisatie en zij is auteur van Inzicht in de OR Praktijkboek.

joan.janssens@sbiformaat.nl

[06 - 53 37 00 12](tel:0653370012)



Drs. Geertrude van Amerongen

Ervaring als trainer, organisatieadviseur, OR-lid, docent, teamleider en lid van raad van toezicht.

geertrude.van.amerongen@sbiformaat.nl

[06 - 525 99 001](tel:0652599001)



Michèl van Doorn

Als adviseur begeleid ik ondernemingsraden bij reorganisaties, fusies en overnames.

michel.van.doorn@sbiformaat.nl

[06 - 46 28 26 02](tel:0646282602)

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Deskundig organisatieadvies	3
De verlamme werkng van geheimhoudng	6
Hoe zorg je ervoor dat je toch de achterban kan raadplegen bij reorganisaties?	6
Achterban raadplegen.....	8
Tijdsdruk.....	10
Advies binnen twee weken?	10
Redelijke termijn	11
Druk vanuit de medewerkers	11
10- Stappenplan.....	12
Advies bij reorganisatie	13
Reorganisatie: nut en noodzaak.....	14
Nut van de reorganisatie	15
Noodzaak van de reorganisatie	16
Het hoe.....	17
Personele gevolgen van een reorganisatie.....	18
Was-wordt lijst.....	18
Vrijwillig vertrek.....	19
Gedwongen ontslag.....	20
Gevolgen voor overige medewerkers	20
Gevolgen voor de medezeggenschap	20
Wanneer is een sociaal plan verplicht?	22
Cao.....	22
Wet melding collectief ontslag (WMCO)	23
Wel of geen sociaal plan	23

Een sociaal plan afsluiten? Wie doet dat?	24
Reorganisatie: elementen van het OR-advies.....	26
Hoofdelementen OR-advies	27
Reorganisatie mislukt?	30
Wat kun je als OR doen na het uitbrengen van het OR-advies?	30
De balans van de reorganisatie opmaken; evaluatie & perspectief.....	31

EXCLUSIEF

Een App voor iedereen die actief is of wil worden in de Medezeggenschap.
Wij hebben een informatieve en interactieve App ontwikkeld waarmee wij op een gebruiksvriendelijke manier kennis over de Medezeggenschap met jou delen.
De App kun je gemakkelijk downloaden op je smartphone en overal waar jij wilt raadplegen



Een app voor de medezeggenschap!



DOWNLOAD

DE APP

VIA ONZE

WEBSITE

Bekijken op  YouTube

De verlamme werking van geheimhouding



Hoe zorg je ervoor dat je toch de achterban kan raadplegen bij reorganisaties?

De standaard zinsnede in veel adviesaanvragen bij reorganisaties is dat de OR geheimhouding heeft tot na het moment van advisering. De OR-leden krijgen een NDA (non-disclosure agreement ofwel geheimhoudingsverklaring) voorgelegd ter ondertekening en mogen met niemand over de voorstellen spreken. Het wordt de OR onmogelijk gemaakt om zijn achterban te raadplegen en dat werkt verlamme. Een OR hoeft deze geheimhouding niet te accepteren. De jurisprudentie wijst op een recht van de OR om zijn achterban te raadplegen voordat hij advies uitbrengt. Een recente uitspraak van de

Ondernemingskamer geeft wel aan dat hier grenzen aan zitten en dat het redelijk is dat OR en bestuurder afspraken maken over de informatie die wordt verstrekt en de wijze waarop dat gebeurt.

Geheimhouding gaat over bedrijfsgeheimen en privacy gevoelige informatie. Daarbij is het vanzelfsprekend dat de OR ongevraagd vertrouwelijk met deze informatie omgaat. Daarnaast kan de bestuurder de OR geheimhouding opleggen. Dat doet hij dan wel vooraf met duidelijkheid over wat precies onder de geheimhouding valt, ten opzichte van wie de geheimhouding geldt en hoe lang deze duurt. Het overtreden van deze geheimhoudingsplicht is zeker niet zonder gevolgen voor de OR-leden. De vraag is of het ondertekenen van een NDA nodig is. Ik kom daar vreemde voorbeelden van tegen. De meest opvallende recent was dat de OR gezamenlijk een boete moest betalen als de geheimhouding was geschonden en niet duidelijk was wie (van de OR-leden) dit had gedaan. Bijzonder, zeker als je bedenkt dat het ook vaak managers zijn die de geheimhouding schenden (oeps, kopietje laten liggen).

Mijn eerste reactie op de zinsnede in de adviesaanvraag is dat de OR begrijpt dat er vertrouwelijk met de informatie moet worden omgegaan, maar dat dit niet een raadpleging van de achterban in de weg mag staan. Onrust en onzekerheid zijn argumenten die vaak worden gehanteerd. Het is inderdaad niet nodig om onnodige onrust te veroorzaken. Bij reorganisaties ontstaat er echter altijd onrust en kan het juist daarom zinvol zijn met elkaar afspraken te maken over de communicatie. Goede afspraken hierover zijn onontbeerlijk bij reorganisaties. De bestuurder zal daarbij zijn plannen uitleggen, met mensen in gesprek gaan over het waarom, het wat en het hoe van de verandering. De medewerkers die het direct aangaat horen dit bij voorkeur direct van hun

werkgever. Een slechte boodschap krijg je niet via een personeelsbijeenkomst of een achterbanraadpleging van de OR.

Achterban raadplegen

De OR moet in de gelegenheid gesteld worden zijn achterban te raadplegen. Over het waarom, over het wat en over de gevolgen en maatregelen voor het personeel. In welke vorm en op welk moment is wat mij betreft een zoektocht. Ik merk dat juist het raadplegen van de achterban kan bijdragen aan het verminderen van de onrust. Mensen begrijpen vaak prima waarom er gereorganiseerd wordt, maar dan moet je ze het wel vertellen. Medewerkers weten ook vaak prima te duiden waar de risico's liggen. In het verwerkings- en acceptatieproces is het voor zowel de vertrekkers als de blijvers belangrijk de logica van de reorganisatie te begrijpen. En bij dat proces horen kritische vragen, boosheid, verslagenheid, opluchting, etc. Emoties die onderdeel zijn van een reorganisatieproces en die juist in achterbanraadplegingen een kanaal kunnen vinden. Een OR krijgt door de juiste vraagstelling zichtbaar hoe de veranderingen worden gedragen en wat er nodig is voor een succesvol verloop van de verandering. Achterbanraadplegingen kunnen op deze manier een onderdeel van het veranderingsproces zijn en zorgen ervoor dat mensen zich kunnen richten op de toekomst.

De OR kan kiezen uit veel verschillende manieren waarop hij de achterban betreft. Het is dus kiezen wat passend is bij de voorliggende adviesaanvraag en daarover afspraken te maken. Laat je niet afschrikken doordat de bestuurder je geheimhouding oplegt. Accepteer deze geheimhouding niet gelijk en ga in overleg en maak afspraken over de stappen in het reorganisatieproces. Maak

afspraken die recht doen aan de bedrijfsgeheimen, de privacy van mensen en de rol van de OR. Hierbij kun je denken aan de volgende zaken:

- Waarover, ten opzichte van wie en voor hoe lang geldt de geheimhouding?
- Wanneer wordt het personeel geïnformeerd door de bestuurder?
- De bestuurder legt de reorganisatie uit.
- Zijn er mensen met wie de OR eerder in overleg kan om een goed beeld over de inhoud van het besluit te krijgen?
- Wanneer, waarover & hoe wil de OR de achterban raadplegen? In ieder geval raadpleeg je de achterban voordat je advies uitbrengt.
- Als de OR merkt dat de geheime informatie al gedeeld is, dan vervalt de geheimhouding. De OR meldt dit wel eerst aan de bestuurder.
- Leg de NDA of geheimhoudingsverklaring ter toetsing voor.



Geschreven door Pieter Kas
organisatieadviseur SBI Formaat



Advies binnen twee weken?

Wanneer er een reorganisatie speelt, is er vrijwel altijd sprake van urgentie. De aandeelhouder of toezichthouder heeft wat druk uitgeoefend, de bestuurder heeft er een tijdje tegenaan gehikt, het MT is gevraagd mee te denken..... En dan is het plan rond. Of nee, dan “moet het nog langs de OR”. En de ondernemingsraad krijgt het verzoek om op korte termijn te adviseren. Waar ik eerder tegen kwam dat de bestuurder verwees naar de “wettelijke termijn” van 4 of 6 weken, kom ik de laatste tijd steeds vaker tegen dat de OR gevraagd wordt binnen twee weken te adviseren. Kan dat eigenlijk wel?

Redelijke termijn

In de wet op de ondernemingsraad staat geen termijn genoemd voor advies, ook geen 4 of 6 weken. Er moet worden uitgegaan van “een redelijke termijn”. Maar wat is redelijk? Dat hangt af van de urgentie, maar ook van de betrokkenheid van de OR bij het voortraject. En natuurlijk van de volledigheid van de adviesaanvraag. Ook is het bij een reorganisatie van belang dat de bestuurder tijdig het overleg met de vakbonden over een sociaal plan opstart. Want hoe kan de OR advies uitbrengen als nog niet bekend is welke maatregelen getroffen worden om de sociale gevolgen op te vangen.

Als de OR al in een vroeg stadium meegenomen is, er geen sprake is van een onvoorziene situatie waarbij snel gehandeld moet worden (brand, Corona in maart 2020) en de adviesaanvraag alle nodige informatie (incl. het sociaal plan) bevat, kan hij sneller advies uitbrengen dan wanneer dat niet het geval is. En als de OR-leden geheel of gedeeltelijk vrijgesteld kunnen worden van hun normale werkzaamheden, kunnen zij ook sneller adviseren. Ik raad de OR aan om direct te reageren, als de bestuurder op erg korte termijn advies vraagt. “We doen ons best zo snel mogelijk te adviseren, maar willen wel een gedegen advies uitbrengen en dat kost tijd.”

Druk vanuit de medewerkers

De bestuurder gebruikt vaak als argument dat medewerkers “nu eindelijk wel eens willen weten waar ze aan toe zijn”. Dat gebeurt ook, wanneer de OR geheimhouding is opgelegd. Dat klopt natuurlijk ook wel, want het is voor niemand prettig om lange tijd in onzekerheid te blijven, zeker als jouw baan mogelijk op de tocht staat. Maar die aap hoort niet op de schouders van de OR. Het voortraject heeft ook tijd gekost, en terecht want dat moet ook zorgvuldig

gebeuren. Maar bij zorgvuldigheid hoort ook een zorgvuldige adviesprocedure. De OR kan hierover al vroeg in het traject afspraken maken, zodat voorkomen wordt dat het idee ontstaat dat het reorganisatieplan klaar is, alleen het wachten nog is op de OR.

10- Stappenplan

De ondernemingsraad kan een stappenplan opstellen, om een inschatting te maken van de tijd die hij nodig heeft voordat hij advies kan uitbrengen. Zo'n stappenplan kan er als volgt uit zien:

1. Ontvangst van de adviesaanvraag, de OR-leden lezen de aanvraag en formuleren hun vragen.
2. OR-vergadering: bespreken welke informatie de OR nog nodig heeft voor het advies.
3. (Schriftelijke) vragen aan de bestuurder.
4. (Schriftelijke) antwoorden van de bestuurder.
5. Eerste overlegvergadering waarin de antwoorden nader kunnen worden toegelicht.
6. Achterban raadpleging en standpuntbepaling door de OR.
7. (Schriftelijke) reactie op de adviesaanvraag en bespreking in de overlegvergadering(ov) (als de OR wil moet bij deze OV een lid van de Raad van Toezicht, Raad van commissarissen of bestuur aanwezig zijn).
8. OR stelt zijn advies op.
9. Bestuurder deelt de OR zijn definitieve besluit mee en zijn reactie op het advies van de OR.
10. Eventuele opschorting en beroep.

Deze stappen kan de OR op maat maken voor de eigen situatie en daar data bij zetten, zodat een redelijk zicht bestaat op wanneer de OR, als alles mee zit, advies kan uitbrengen.

Advies bij reorganisatie

Veel ondernemingsraden schakelen bij een reorganisatie een adviseur in. Wanneer de OR nog een adviseur moet zoeken als de adviesaanvraag al ontvangen is, gaat kostbare tijd verloren. Bovendien kan een adviseur de OR ook in het voortraject helpen om een stevige positie te verkrijgen. Het team



organisatieadvies helpt u daar graag bij.

Geschreven door [Els van der Valk](#)

REORGANISATIE EN ORGANISATIEVERANDERING(EN) EN VERANDERINGSTRAJECTEN

TRAININGEN →

ADVIES →

SPECIALS →

Reorganisatie en organisatieverandering(en) (en veranderingstrajecten) zijn complexe trajecten. Onze adviseurs kunnen je helpen jouw rol op een goede manier inhoud te geven. Dat kan via onze trainingen, advies op maat of onze specials.

Reorganisatie: nut en noodzaak



Er ligt een adviesaanvraag over een ingrijpende reorganisatie. Waar moet je beginnen als ondernemingsraad? Het is vaak wel duidelijk dat er iets speelt in het bedrijf. Het gaat bijvoorbeeld financieel niet goed. Of klanten zijn ontevreden. Er is onrust onder het personeel. Hoe beoordeel je als OR het voorstel van de directie?

De Wet op de ondernemingsraden zegt dat een adviesaanvraag in ieder geval moet bevatten: “Een overzicht van de beweegredenen van het besluit,” (artikel 25, lid 3).

Op basis van deze beweegredenen vorm je als OR je mening. Deze moeten weergeven wat het **nut en de noodzaak** is van de voorgenomen veranderingen. Immers, zonder nut of noodzaak zal een OR niet in het voornemen meegaan! Hoe kun je het nut van een reorganisatie vaststellen? Wat is eigenlijk “nut en noodzaak”? Waar kijk je dan naar?

Nut van de reorganisatie

Een reorganisatie is **nuttig** als deze bijdraagt aan de strategische doelen van de organisatie. Is de OR bekend met deze doelen? In de adviesaanvraag wil je terug vinden welke doelen dichterbij komen als dit besluit wordt uitgevoerd. Deze staan niet altijd expliciet in de aanvraag. Ga het gesprek hierover aan: bespreek welke doelen worden beoogd en wat het tijdpad is.

Leg dit desnoods duidelijk voor in de overlegvergadering die verplicht is voor het uitbrengen van het advies: hoe dragen deze maatregelen bij aan de strategie?

Als een organisatie bijvoorbeeld een jaar geen positief resultaat behaalt, wat gebeurt er dan? Is het nuttig om dan te reorganiseren? Dit ligt aan de lange termijn doelen van de organisatie. Het moet duidelijk zijn wat deze verandering op gaat leveren voor de organisatie. Soms is het nodig eerst te investeren voordat een bedrijf weer goede cijfers behaalt. Mensen moeten leren werken in een organisatie die anders wordt aangestuurd en misschien worden begeleid of opgeleid voordat een dergelijke verandering iets oplevert. Het is belangrijk dat deze stappen ook benoemd zijn in de aanvraag.

Noodzaak van de reorganisatie

Na de vraag of een reorganisatie nuttig is, komt de vraag of de reorganisatie ook **noodzakelijk** is.

Om de noodzaak vast te stellen, onderzoek je eerst wat nu werkelijk het probleem is. Voor welk probleem is dit besluit een oplossing? Als de OR het probleem (h)erkent, dan is de vraag of dit de enige manier is om dit doel te bereiken. Zijn er alternatieven te bedenken? Het is mogelijk dat een andere ingreep ook resultaat oplevert. Wat vindt de ondernemingsraad? De ondernemingsraad mag zelf ook alternatieve oplossingen aandragen.

Bij tegenvallende omzetcijfers bijvoorbeeld kan de directie voorstellen om in te grijpen in de bedrijfsvoering. De organisatie loopt het risico op termijn failliet te gaan en lagere kosten door reorganisatie lijken de oplossing. Hierbij is het zeker noodzakelijk om in te grijpen, maar de OR kan ook andere manieren zoeken. Wellicht kan het afsluiten van een lening zorgen voor meer liquiditeit en hoeven er geen mensen op korte termijn ontslagen te worden. De ondernemingsraad kan adviseren om eerst deze mogelijkheid te onderzoeken voordat er ontslagen gaan vallen.

Een ander voorbeeld van een reorganisatie is een directie die niet tevreden is met de eilandjescultuur in de organisatie. Men wil dat mensen verantwoordelijkheid nemen en samenwerken. Het voorstel is om de afdelingen anders in te delen, zodat mensen wel moeten samenwerken. Je kunt je afvragen of dit iets oplost: het gaat immers om het gedrag van mensen. Er is meer nodig dan een andere teamsamenstelling om de cultuur te veranderen. De OR kan adviseren om andere aspecten mee te nemen zoals bijvoorbeeld de stijl van leiding geven.

Het hoe

De ondernemingsraad doet er goed aan om ook te kijken naar **de manier waarop** de verandering wordt doorgevoerd. Is het noodzakelijk om de verandering binnen bijvoorbeeld twee maanden rond te hebben? Een langer traject met meer aandacht voor het creëren van **draagvlak** onder het personeel zou wel eens meer effect kunnen hebben dan een snelle verandering.

Tenslotte kan de OR ook bedenken wat er gebeurt als deze verandering niet plaats vindt: wat gebeurt er bij ongewijzigd beleid? Moet deze ingreep nu gebeuren? Misschien kan er meer tijd genomen worden om naar een andere oplossing te zoeken.

Kortom, bespreek bij een voorgenomen besluit/advies:

1. Op welke manier past deze verandering in de strategie van de organisatie?
2. Welk probleem moet er nu worden opgelost?
3. Is het noodzakelijk om te veranderen om dit probleem op te lossen?
4. Zijn er andere oplossingen mogelijk en zo ja welke?
5. Is deze verandering de juiste oplossing voor het probleem?

Kun je ze niet beantwoorden? Dan is er nog werk aan de winkel!



Geschreven door [Geertrude van Amerongen](#),
organisatieadviseur SBI Formaat

Personele gevolgen van een reorganisatie



Een reorganisatie heeft veel gevolgen voor het personeel, zowel voor de medewerkers die weg moeten als voor de achterblijvers. Het is van belang om goed inzicht te krijgen in de personele gevolgen van een reorganisatie. De OR heeft meestal meer inzicht in de mogelijke gevolgen dan de bestuurder. Door de juiste vragen te stellen en de kennis van de werkvloer in te brengen, kan de OR helpen een completer beeld te krijgen van de personele gevolgen.

Was-woordt lijst

Om inzicht te krijgen in de personele gevolgen is het goed als de ondernemingsraad een overzicht krijgt van de formatie voor en na de

reorganisatie. Vaak is er al langere tijd sprake van een vacaturestop. Als medewerkers vertrekken worden de functies niet altijd meer ingevuld. Zo kan het zijn dat op een afdeling, waar eerst 10 mensen werkten, in de loop van het jaar nog maar 7 medewerkers over zijn. Het is de vraag of het wel verantwoord is om de formatie op die afdeling verder in te krimpen. Daarom is het goed als de “was” situatie uitgaat van de situatie voor Corona of van de begroting 2020. Ook is het belangrijk dat de OR inzicht krijgt in het soort contracten; hoeveel mensen hebben een tijdelijk contract en tot wanneer lopen die; zijn er nog 0-uren contracten en welke functies worden door uitzendkrachten of zzp-ers ingevuld. Door de formatie in de oude situatie te vergelijken met de “wordt” situatie, krijgt de OR inzicht in de gevolgen voor het personeel en de organisatie. De was-wordt lijst wordt ook wel ist-soll genoemd.

Vrijwillig vertrek

Het is een mooi streven om gedwongen ontslagen te voorkomen. Dat kan door natuurlijk verloop, maar dat zal vaak niet voldoende zijn. Ook kan vrijwillig vertrek bevorderd worden. De werkgever biedt medewerkers die willen vertrekken een aantrekkelijke regeling, vaak op voorwaarde dat zij plaats maken voor een medewerker die anders boventallig zou worden. Tot op heden is het belangrijk dat deze regeling niet alleen gericht is op vertrek van medewerkers van 55 jaar en ouder. In dat geval moet het bedrijf een flinke naheffing (52% van de ontslagvergoeding) betalen aan de belastingdienst. Op dit moment is een wetsvoorstel in behandeling om deze regeling vervroegd uitreden (RVU) te versoepelen.

Gedwongen ontslag

Wanneer ondanks vrijwillig vertrek nog boventalligheid ontstaat, kan de werkgever een ontslagvergunning aanvragen bij het UWV of medewerkers een vaststellingsovereenkomst (VSO) aanbieden. Meestal wordt in de VSO iets meer geboden om de UWV-procedure te voorkomen. Hoewel medewerkers vrijwillig een VSO tekenen, is er geen sprake van vrijwillig vertrek.

Gevolgen voor overige medewerkers



Ook de medewerkers die bij de organisatie kunnen blijven, zullen gevolgen ondervinden. Ten eerste is er vaak verdriet en soms boosheid of demotivatie door het vertrek van collega's. Ook kan het zijn dat de medewerkers andere taken, een andere functie hebben gekregen, een andere leidinggevende of een andere werkplek. Misschien heeft het invloed op de werkdruk of andere arbeidsomstandigheden of op de arbeidsvoorwaarden.

Gevolgen voor de medezeggenschap

Wanneer er minder medewerkers in de organisatie achterblijven, kan dat invloed hebben op het aantal OR-leden. Dat is pas relevant na de volgende verkiezingen, omdat de WOR aangeeft dat gedurende de zittingsperiode het aantal zetels niet mag worden aangepast. Maar misschien zijn door de reorganisatie OR-leden uit de organisatie vertrokken, of in een andere kiesgroep terecht gekomen.

De OR zal na een reorganisatie vaak door medewerkers benaderd worden met

vragen en het onderwerp zal nog lang op de agenda van het overleg staan. De OR kan kiezen voor een actieve rol bij de evaluatie.

Geschreven door Els van der Valk, organisatieadviseur SBI Formaat



Inhoudelijke OR-vragen

Onze [OR Advieslijn](#) is de deskundige hulplijn voor dringende vragen over medezeggenschap en het OR-werk.

Wij bieden deze dienstverlening wanneer het een kortere vraagbeantwoording betreft gratis aan! Heeft de vraag betrekking op een complex onderwerp met beleidsstukken of notities? Onze [gespecialiseerde organisatieadviseurs](#) kunnen je helpen!

Wanneer is een sociaal plan verplicht?



De werkgever beweert dat er geen sociaal plan nodig is, omdat er geen sprake is van gedwongen ontslag. Klopt dat wel? Is hier iets over geregeld in de Cao of is er een wettelijke verplichting?

Cao

In sommige cao's staat dat de werkgever bij een reorganisatie met de vakbonden in overleg moet treden om te komen tot afspraken over een sociaal plan. Dat kan de discussie opleveren of er wel of niet sprake is van een reorganisatie. Soms wordt daarom de term reorganisatie gedefinieerd of wordt een bepaald aantal medewerkers genoemd die getroffen worden door de reorganisatie. Kijk dus altijd in de cao, als jullie bedrijf onder een cao valt.

Wet melding collectief ontslag (WMCO)

Ook kan er sprake zijn van collectief ontslag. Dat is wanneer de arbeidsovereenkomst van 20 of meer medewerkers binnen een periode van 3 maanden wordt beëindigd. Bij een reorganisatie worden vaak de arbeidsovereenkomsten beëindigd door het tekenen van een vaststellingsovereenkomst (VSO). Deze tellen gewoon mee bij het aantal van 20 of meer medewerkers. Bij een bedrijf met meerdere vestigingen is het aantal van 20 per regio van het UWV bepalend of er sprake is van collectief ontslag.

Wel of geen sociaal plan

Hoewel overleg met de vakbonden dus in sommige gevallen verplicht is, betekent dat niet dat een sociaal plan verplicht is. De werkgever moet zich inzetten om te komen tot afspraken over een sociaal plan, maar het kan zijn dat dit niet tot resultaat leidt.

Andersom geldt ook dat een sociaal plan wel aan te raden is, ook als het niet verplicht is. Een sociaal plan kan ervoor zorgen dat de reorganisatie soepeler verloopt, omdat de spelregels duidelijk en inzichtelijk zijn en de sociale gevolgen zo goed mogelijk worden opgevangen.



Geschreven door [Els van der Valk](#)

Een sociaal plan afsluiten? Wie doet dat?



Blogserie Reorganisaties & Sociaal Plan

6. Een sociaal plan afsluiten? Wie doet dat?

In allerlei organisaties en bedrijven in Nederland wordt met regelmaat gereorganiseerd. In de ene sector meer dan in een andere, maar reorganisaties zijn van alle tijden en van alle plaatsen. Bij een voorgenomen reorganisatie moet worden vastgesteld wat daarvan de gevolgen voor het personeel zijn. En worden – als het goed is! – afspraken gemaakt hoe die gevolgen worden opgevangen. Die afspraken worden vaak vastgelegd in een sociaal plan.

De afgelopen jaren is er een verschuiving te zien waar het gaat om de partijen die een sociaal plan afsluiten. Gewoonlijk sluiten de vakbond(en) en de werkgever een sociaal plan af. In veel gevallen gebeurt dat op basis van regels

uit een cao, maar ook bij collectieve ontslagen (meer dan 20 medewerkers) dient de werkgever contact te leggen met vakbonden.

De afgelopen jaren wordt door steeds meer bestuurders aan ondernemingsraden gevraagd om een sociaal plan af te sluiten. En niet zelden nadrukkelijk zónder betrokkenheid van vakbonden!

SBI Formaat adviseert ondernemingsraden in een dergelijke situatie als volgt:

- Ga eerst na of er sprake is van een collectief ontslag, dus of er 20 of meer medewerkers ontslagen zouden moeten worden. Zo ja, wijs de bestuurder dan op de verplichting om zich te melden bij de bonden.
- Ga na of er in de cao – indien van toepassing – een verplichting is opgenomen om met vakbond(en) te overleggen bij een reorganisatie.
- Overleg met de bestuurder om met een afvaardiging van de OR deel te nemen aan het overleg tussen bonden en bestuurder. De OR-afvaardiging kan dan bij het overleg aanwezig zijn als toehoorder.
- Maar ook kan de OR als derde partij mee onderhandelen en zijn handtekening zetten onder het sociaal plan.
- Als blijkt dat bonden niet zullen overleggen over een sociaal plan, zal de ondernemingsraad de afweging moeten maken over welke positie hij wil innemen.
- Als ondernemingsraad deelnemen aan het overleg vraagt veel kennis, inzet en vaardigheden van de betrokken OR-leden.



*Geschreven door Frits van Heusden
organisatieadviseur SBI Formaat*

Reorganisatie: elementen van het OR-advies



Alle informatie is op tafel gekomen, de belangrijkste voorwaarden zijn verwoord in afspraken en er ligt een sociaal plan om de gevolgen op te vangen. De OR is nu aan zet. Het advies moet worden opgesteld. Ik word vaak door de OR gevraagd hiervoor een voorzet te maken. Het is best lastig om te verwoorden wat je als OR gezamenlijk vindt en wat de strekking van het advies zal zijn. Ik vraag OR'en daarom ook vaak aan het begin van een adviestraject hoe zij in grote lijnen tegenover het voorgenomen besluit staan, wat zij goed vinden aan het voorstel van de bestuurder, welke zorgen zij hebben en waarover zij afspraken willen maken met de bestuurder. Dat moet dan ook terugkomen in het uiteindelijke OR-advies.

Je schrijft het advies overigens niet alleen voor je bestuurder, je schrijft het ook voor je collega's; de achterban. Jouw collega's hebben het proces op een afstand gevolgd, of wellicht een bijeenkomst bijgewoond. In het OR-advies kunnen ze teruglezen wat de OR heeft geadviseerd en waarom ze dat hebben gedaan. Je hebt als OR iets uit te leggen als je advies uitbrengt. Ik denk dat het belangrijk is dit gedurende het gehele proces voor ogen te houden en ook aan te geven aan de bestuurder. Af en toe zeggen "wat je nu voorstelt kunnen wij echt niet uitleggen aan onze achterban" kan op zijn tijd helpen om vooruit te komen.

Hoofdelementen OR-advies

Ik gebruik de volgende hoofdelementen in een advies.

- *Waarover wordt advies gevraagd?*

Een korte beschrijving waarover precies advies wordt gevraagd en waarover de OR dus advies gaat geven. En soms ook waarover niet.

- *Waarop baseert de OR zijn advies?*

Het is belangrijk dat je aangeeft waarop je het OR-advies baseert. Wat zijn de stukken die je hebt ontvangen, de overleggen die je hebt gevoerd, de achterbanraadplegingen die je hebt gehouden? Belangrijk om dit op te schrijven, zeker als later mocht blijken dat er informatie is die je niet hebt ontvangen. Deze ontbrekende informatie kan een grond voor beroep bij de ondernemerskamer zijn.

- *Wat zijn constateringten aanzien van het proces?*

Ben je tevreden of ontevreden over het verloop van het proces? Was de informatievoorziening voldoende, of kreeg je de informatie steeds te laat of onvolledig? Zijn OR-leden onder druk gezet of hebben ze juist

voldoende tijd gehad om de adviesaanvraag goed te kunnen beoordelen? In je advies kun je hierover iets zeggen als dat van belang is.

- *Wat zijn belangrijke overwegingen van de OR?*

Hier kun je opschrijven wat jullie belangrijkste argumenten zijn, waarover je het eens bent en waarover niet. Je kunt ook opschrijven dat het soms best lastig is te kiezen als er dilemma's zijn. Een reorganisatie gaat vaak om dilemma's en daarvoor is meestal niet 1 oplossing voor handen. Je kunt ook aangeven dat de OR de voorkeur had voor een andere oplossing. Die oplossing kun je ook opschrijven bij het kopje advies.

- *Welke afspraken zijn gemaakt?*

Gedurende het proces maak je afspraken. Over het sociaal plan, over het vervolgproces, over de communicatie en over een evaluatie. Je spreekt bijvoorbeeld af dat je de werkdruk zult monitoren, of je dat je de veronderstelde kwaliteitseffecten zult meten.

- *Welke adviezen heeft de OR?*

Een advies is niet altijd positief of negatief. Het kan ook inhoudelijk zijn, het kan procedureel zijn. Bestuurders vinden inhoudelijke adviezen altijd ingewikkeld. Laat je er niet door weerhouden. Gewoon opschrijven wat je als OR vindt. Sommige bestuurders willen zelfs nog door onderhandelen en wat meer water bij de wijn doen om toch een ongedeeld positief advies te krijgen.

- *Welke voorwaarden stelt de OR?*

Ik adviseer OR'en altijd om de belangrijkste voorwaarden uit te onderhandelen voordat ze advies geven. Dat lukt echter niet altijd en ook niet met alles. Je kunt deze voorwaarden dan nogmaals op papier zetten. De bestuurder moet immers weer reageren op het OR-advies en aangeven wat hij met het advies van de OR doet. Dat geeft ook weer duidelijkheid voor de achterban.

- *Verwachtingen van de OR ten aanzien van het vervolg?*

Niet alle bestuurders beseffen dat ze nog moeten reageren op het OR-advies en dat ze een maand moeten wachten als zij afwijken van het OR-advies. Voor de afronding van het adviesproces is het belangrijk dat dit wel gebeurt, dat duidelijk is wat de OR adviseert en wat de bestuurder doet met het advies van de OR. De OR kan dan vervolgens duidelijk aangeven aan de achterban wat hij heeft bereikt en wat niet.



Geschreven door Pieter Kas
organisatieadviseur SBI Formaat

Reorganisatie mislukt?



Wat kun je als OR doen na het uitbrengen van het OR-advies?

70% van de reorganisaties mislukt. Dat is een statement dat je vaak tegenkomt en welke graag gebruikt wordt om de nut en noodzaak van de verandering ter discussie te stellen. De realiteit is echter anders en meer divers. Reorganisaties leveren inderdaad vaak niet precies op wat men voor ogen had. Zaken lopen anders dan van te voren bedacht en daarop moet worden ingespeeld. Dat betekent nog niet dat de reorganisatie niet succesvol is.

Een reorganisatie is een vorm van organisatieverandering. Vaak gaat het om een ingreep in de structuur waarbij functies vervallen en veranderen en waarbij er een reductie in personeel plaatsvindt. Als de OR advies heeft gegeven dan houdt

de formele rol even op en moet het management aan de slag met het uitvoeren van de reorganisatie. De OR kan de uitvoering volgen door de voortgang te agenderen en door te vragen naar de uitvoering van het sociaal plan.

In het advies kun je evaluatiepunten opnemen. Vaak wordt er door de OR aandacht gevraagd voor de werkdruk en werkplezier van medewerkers. Belangrijke punten inderdaad die niet uit het oog mogen verloren. Een evaluatie kan ook gaan over de doelen van de reorganisatie. Wat was precies het probleem dat de bestuurder wilde oplossen en lukt het met de voorgestelde verandering? Het komt regelmatig voor dat reorganisaties weer andere problemen teweeg brengen. Daarom is het belangrijk gedurende het adviestraject duidelijk te krijgen welke risico's er zijn en hoe je kunt bepalen of de veranderingen ook succesvol zijn.

De balans van de reorganisatie opmaken; evaluatie & perspectief

Als OR kun je een belangrijke rol spelen in het evalueren van een reorganisatie. Doel daarbij is vooral om te kijken of de veranderingen succesvol zijn, hoe ze vallen bij de medewerkers en wat er moet gebeuren om de organisatie (nog) beter te laten functioneren. Vaak wordt er echter niet geëvalueerd. En dat is jammer. Er zijn namelijk best wel een aantal zaken die de moeite waard zijn om te onderzoeken.

Ten eerste zou je het proces van reorganisatie/verandering kunnen evalueren. Welke stappen zijn doorlopen, wat werkte wel, wat niet? En wat kun je hieruit leren voor de volgende keer?

Een tweede aspect is het realiseren van de veranderdoelen. In hoeverre zijn deze bereikt? Hoe meet je dat? En welke neveneffecten hebben opgetreden? De

harde kant van reorganiseren gaat over de structuur, de reductie, de kostenbesparingen en investeringen. Maar ook de zachte kant is belangrijk. Slaagt het management in het vormgeven van een andere stijl van leidinggeven, lukt het medewerkers om meer agile te werken, etc.

Een derde aspect betreft de gevolgen voor de medewerkers. Ook hierin kun je de harde kant belichten. Hoeveel fte's zijn verdwenen (en er weer bijgekomen), hoeveel medewerkers zijn vrijwillig vertrokken, hebben een passende functie geaccepteerd, is het verzuim gedaald, etc. Daarnaast kun je ook vragen naar de beleving van medewerkers. Hoe ervaren medewerkers de nieuwe structuur, de nieuwe werkwijze? Welk effect heeft deze nieuwe manier van werken op hun werkplezier?

SBI Formaat kan OR'en helpen om met hen een evaluatieonderzoek op te zetten en uit te voeren. Doel daarbij is om vanuit het perspectief van de medewerkers en de OR naar de veranderingen te kijken en te benoemen welke verbetermogelijkheden er zijn. Op deze wijze houdt de OR invloed op het proces en kan actief verbeter suggesties aandragen bij de bestuurder.



*Geschreven door Pieter Kas,
organisatieadviseur SBI Formaat*

SPECIALISTISCHE STARTTRAININGEN

Om goed beslagen ten ijs te komen en een goede start te kunnen maken met je team, als OR- en commissielid, hebben wij voor een aantal specialistische onderwerpen eendaagse workshops ontwikkeld.

Onder begeleiding van een organisatieadviseur kijk je naar de voorliggende situatie, leer je wat de belangrijkste aspecten zijn en formuleer je een vervolgplan (voor de OR).

Het programma bestaat uit een aantal bouwstenen. Ter plekke bepaalt je met de adviseur waar de focus voor jou moet liggen.

Wij zoeken de expertise die jij nodig hebt en kunnen snel een dag inplannen.

MEER OVER SPECIALISTISCHE TRAININGEN 

SBI Formaat:

voor training, coaching, advies,
duurzame participatie en sterke
arbeidsverhoudingen!

MELD JE AAN VOOR ONZE NIEUWSBRIEF



SBI Formaat
Amersfoortseweg 98
Postbus 399
3940 AJ Doorn
Telefoon: 0343 473 333
E-mail: info@sbiformaat.nl
Website: www.sbiformaat.nl

© SBI Formaat, 2021
Alle rechten voorbehouden