



THE HUMAN FACTOR

# REORGANISEREN

OKTOBER 2020 | WENDY KOSTER

Reorganisaties zijn het gevolg van een structuurverandering van een organisatie. Bij een dergelijke wijziging verandert de opbouw van een organisatie. Als de opbouw van een organisatie verandert, kunnen functies of afdelingen overbodig worden, kunnen functieomschrijvingen gewijzigd worden of is er bijvoorbeeld sprake van (de)centralisatie van de organisatie (Michels, 2006).

Directe aanleiding voor de structuurverandering van een organisatie is veelal dat de organisatie grote verliezen leidt. Om deze verliezen te compenseren, moeten er kosten worden bespaard. Maar reorganisaties vinden ook plaats wanneer er door (organisatorische of technologische) ontwikkelingen behoefte is aan andere kennis en vaardigheden van medewerkers (Gubbels, n.d.).

**RE·OR·GA·NI·SE·REN**  
REORGANISEREN BETEKENT LETTERLIJK DAT HET WERK  
OPNIEUW OF ANDERS GEORGANISEERD WORDT EN DIT  
HEEFT VAAK VEEL IMPACT OP MEDEWERKERS  
(GUBBELS N.D.)

Eén van de mogelijke gevolgen van een reorganisatie is baanverlies voor medewerkers, maar dit hoeft niet. Het kan ook betekenen dat je in een andere functie en/of op een andere plek terecht komt (Arbeidsrechtadvocaten, 2018). Vanwege de enorme impact op medewerkers, is het belangrijk om een reorganisatie goed voor te bereiden en medewerkers goed te informeren.



## HOE KOM JE TOT EEN GOED REORGANISATIEPLAN?

### 1. FINANCIËLE BESPARING

Wanneer er om financiële redenen bezuinigd moet worden, stel dan vast wat de structurele besparing op personeelskosten moet zijn.

### 2. ORGANISATIE VAN DE TOEKOMST

Stel vast hoe de organisatie er in de gewenste situatie uit moet zien en ingericht moet zijn. Wat zijn de ambities van de organisatie en welke kennis en kunde is nodig om die ambities te realiseren en financieel gezond te zijn? Wat betekent dit dan voor de organisatie inrichting en hoe ziet dit er dan uit (afdelingen/ functies inclusief vereiste kennis en vaardigheden), rekening houdend met de financiële besparing die noodzakelijk is? Schets samen met het management de organisatie van de toekomst.

### 3. STEL UITWISSELBARE FUNCTIEGROEPEN VAST

Ga na welke (oude en nieuwe) functies met elkaar uitwisselbaar zijn. Functies zijn uitwisselbaar als ze qua inhoud, vereiste kennis, vaardigheden en competenties vergelijkbaar zijn en naar niveau en beloning gelijkwaardig zijn. Wanneer functies uitwisselbaar zijn, moeten alle medewerkers in deze categorie van uitwisselbare functies samengevoegd worden (Arbeidsrechtadvocaten, 2018).

### 4. BEPAAL DE PEILDATUM EN MAAK AFSPIEGELINGSBEREKENINGEN

De peildatum van de reorganisatie heeft invloed op de afspiegelingsberekening (de Laive, 2018). Wanneer deze is vastgesteld kunnen de afspiegelingsberekeningen worden gemaakt. Dit betekent dat voor de groepen van uitwisselbare functies de juiste ontslagvolgorde toegepast moet worden en wanneer het gaat om grotere groepen medewerkers, dan moet er worden afgespiegeld (Arbeidsrechtadvocaten, 2018). De ontslagvolgorde houdt in dat eerst zzp'ers of ingehuurd opgezegd moeten worden. Daarna geldt dat medewerkers die een AOW gerechtigde leeftijd hebben, oproepkrachten en tijdelijke medewerkers opgezegd moeten worden. Medewerkers met een onbepaalde tijd contract en degenen die het langst in dienst zijn, genieten de meeste ontslagbescherming. Om te voorkomen dat dit leidt tot behoud van alleen oudere medewerkers (met de langste dienstverbanden) en er daarmee ook voor te zorgen dat je een gezonde leeftijdsverdeling behoud in je organisatie, is er het afspiegelingsbeginsel. Dit betekent dat je medewerkers in uitwisselbare functies in leeftijdscategorieën opsplijst en per leeftijdscategorie berekend van hoeveel medewerkers je afscheid moet nemen. Per leeftijdscategorie kun je dan de ontslagvolgorde toepassen. Er is ruimte om van bovenstaande af te wijken, wanneer de medewerker over onmisbare kennis en kunde beschikt voor de organisatie en dit moet je goed aan kunnen tonen.



## HOE KOM JE TOT EEN GOED REORGANISATIEPLAN?

### 5. BRENG IN KAART WAT DE HERPLAATSINGSMOGELIJKHEDEN ZIJN

Medewerkers waarvan de oude functie uitwisselbaar is met een nieuwe functie, worden geplaatst op basis van omgekeerde afspiegeling (degene met het langste dienstverband komt als eerste in aanmerking). Maar het kan ook zo zijn dat de nieuwe functie niet volledig uitwisselbaar is met de oude. Hierbij kan het wel zo zijn dat in de nieuwe functie taken gedeeltelijk terugkomen uit de oude functie of dat de nieuwe functie wel passend kan zijn voor de groep van medewerkers op de oude functie. Vaak wordt er dan een sollicitatieprocedure ingericht, waarbij medewerkers uit deze oude functie kunnen solliciteren op de nieuwe functie. Degene die het beste past komt dan in aanmerking voor deze functie. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten voor een functie, geldt alsnog plaatsing op basis van omgekeerde afspiegeling (de Blécourt, 2018).

### 6. REORGANISATIEPLAN

In deze laatste stap wordt duidelijk hoe de organisatie van de toekomst eruitziet en wat dit betekent voor de organisatie inrichting, de afdelingen en de functies. Ook wordt duidelijk van welke medewerkers je afscheid gaat nemen, welke medewerkers automatisch herplaatst kunnen worden op een nieuw gecreëerde functie en voor welke nieuwe functies een sollicitatieprocedure wordt ingericht.

### 7. ADVIES VAN DE OR

Wanneer het reorganisatieplan opgesteld is, wordt dit ter advies voorgelegd aan de OR. Wanneer de OR haar advies heeft gegeven en de werkgever dit ter harte heeft genomen, kan de ontslagaanvraag ingediend worden bij het UWV en kunnen medewerkers geïnformeerd worden.

### 8. INDIENEN ONTSLAGAANVRAAG UWV

De werkgever dient het ontslag vanwege bedrijfseconomische redenen in bij het UWV. Op dat moment kan de werkgever nog aangeven of zij eerst in gesprek wil met medewerkers om er op basis van wederzijds goedvinden uit te komen en krijgt hiervoor 14 dagen de tijd. Mocht een medewerker zich ziekmelden na dit gesprek, dan geldt het ontslagverbod tijdens ziekte niet wanneer deze aanvraag is ingediend (UWV, n.d.). De werkgever kan er echter ook voor kiezen om de ontslagaanvraag volledig via het UWV te laten verlopen.

### 9. INFORMEREN MEDEWERKERS

De werkgever doet de medewerker een voorstel om op basis van wederzijds goedvinden uit elkaar te gaan, in de vorm van een vaststellingsovereenkomst en het sociaal plan. Wanneer de medewerker akkoord gaat, is het ontslag een feit. Gaat de medewerker niet akkoord? Dan vervolgt de werkgever het al aangevraagde ontslag bij het UWV.



---

## WIE BETREK JE BIJ EEN REORGANISATIE?

De werkgever kan zelfstandig beslissen om een reorganisatie door te voeren (Juristen Arbeidsrecht Nederland, n.d.). Heeft jouw organisatie een OR? Dan moeten zij betrokken worden om de werkgever te adviseren over de reorganisatie. Maar ook voor draagvlak is de betrokkenheid van de OR gewenst. Ook vakbonden worden veelal vroeg in het proces aangehaakt. Samen met deze stakeholders wordt vaak een sociaal plan opgesteld om de negatieve gevolgen van het ontslag op te vangen voor de medewerker. De transitievergoeding en een eventuele vergoeding voor outplacement zijn hier bijvoorbeeld onderdeel van. Een sociaal plan is echter niet verplicht. Geldt het ontslag voor meer dan 20 medewerkers? Dan valt dit onder een collectief ontslag en dient een organisatie dit te melden bij het UWV en moeten eventuele vakbonden betrokken worden (Rijksoverheid, n.d.).

---

## WAT IS DE ROL VAN DE HR BUSINESS PARTNER IN DIT PROCES?

De HR Business Partner is vaak actief betrokken bij het uitvoeren van het reorganisatieplan (uitwerken van de personele impact) en het begeleiden van de ontslagprocedure. Zij hebben een sleutelrol in de communicatie naar stakeholders en het personeel toe, zodat dit leidt tot overeenstemming en draagvlak (Troost, 2012). De toegevoegde waarde van de HR Business Partner zit ook in het voorbereiden en opstellen van het reorganisatieplan.

Veel organisaties reorganiseren met de zogenoemde kaasschaaf met als grootste doel kosten besparen. Dit is begrijpelijk omdat het noodzakelijk is om kosten te besparen. Maar een nog groter doel is om een toekomstbestendige organisatie neer te zetten, die haar ambities waar kan maken.

De waarde van HR zit in het uitdagen van de organisatie om na te denken over haar organisatie inrichting. Hoe moet deze er in de toekomst uitzien om succesvol te worden/blijven (Troost, 2012)? Hier zit de kracht van de HR Business Partner!



## TIPS & TRICKS

- Denk goed na over de organisatie die je wil hebben staan na de reorganisatie. Welke kennis en kunde heb je nodig om de toekomst met vertrouwen tegemoet te treden? Kortom, kies niet te snel voor een kaasschaaf methodiek als de belangrijkste reden voor de reorganisatie kostenbesparing is. Maar kijk heel goed naar de organisatie die jij nodig hebt om ook in de toekomst financieel gezond te zijn.
- Werk een aantal verschillende scenario's uit in het reorganisatieplan.
- Check de CAO om na te gaan waar je aan moet voldoen bij een reorganisatie.
- Stel een tijdspad vast voor de reorganisatie.
- Communiceer tijdig en zorgvuldig met stakeholders en medewerkers.
- Laat het reorganisatieplan toetsen door een jurist om er zo ook voor te zorgen dat je aan de arbeidswetgeving en regels voldoet als werkgever.
- Besteed aandacht aan de achterblijvers. Zij zijn degenen die werk van vertrekkende medewerkers moeten opvangen of in nieuwe gecreëerde functies van start moeten gaan. Een goede begeleiding en afstemming met deze groep is van belang voor het doen slagen van een reorganisatie.

# BRONNENLIJST



Arbeidsrechtadvocaten, V. G. (2018). Stappenplan afspiegelen.

de Blécourt, M. (2018). Stoelendans aan boord van de KLM. Tijdschrift Voor Ontslagrecht, (2).

de Laive, B. (2018, June 22). Reorganisatie in 13 stappen: een checklist - Heere advocaten. Retrieved October 22, 2020, from <http://www.heere.biz/reorganisatie-checklist/>

Gubbels, B. (n.d.). Reorganisatie. Retrieved October 22, 2020, from <http://www.wetrecht.nl/reorganisatie/>

Juristen Arbeidsrecht Nederland. (n.d.). Wat is een sociaal plan? . Retrieved October 22, 2020, from <https://www.sociaalplan.nl/wat-is-sociaal-plan.html>

Michels, W. J. (2006). Communicatie Handboek (2nd ed.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Rijksoverheid. (n.d.). Collectief ontslag. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/collectief-ontslag>

Troost, S. (2012). Hoe krijgt de HR-afdeling meer invloed bij een reorganisatie? HR Rendement, (11), 9.

UWV. (n.d.). Werkgever en ontslag. Retrieved October 22, 2020, from <https://www.uwv.nl/werkgevers/werkgever-en-ontslag/ik-wil-ontslag-aanvragen/detail/ontslag-via-uwv/ontslagaanvraag-wegens-bedrijfseconomische-redenen>



THE HUMAN FACTOR



THE HUMAN FACTOR

EQIB



VRAGEN?  
OF MEER WETEN?

INFO@EQIB.NL | 074 - 349 40 74