

Reorganisatie op komst???

Nationaal OR congres

19 mei 2026

Mark de Koning

Programma

- 1) Hoe herken je een reorganisatie?
- 2) Hoe zorg je als OR dat je tijdig, goed geïnformeerd en met echte invloed aan tafel zit?
- 3) Inzicht adviesrecht bij reorganisaties en de strategische positie van de OR.
- 4) Hoe om te gaan met personele gevolgen?



Even voorstellen

- Mark de Koning organisatieadviseur voor ondernemingsraden
- Sinds 1996 ervaring met het begeleiden van ondernemingsraden bij complexe reorganisaties in diverse sectoren
- Zelfstandige adviespraktijk werkt met plezier samen met OR Academy
- Cartoons eigen ontwerp bij gebruik even contacten.

Hoe herken je een reorganisatie?

Hulpmiddelen om te herkennen hoe het gaat met je organisatie



Signaal bedrijf presteert niet naar verwachting

Operationeel

- Verkooptrajecten duren langer
- Projecten worden te laat of niet opgeleverd
- Leveranciers worden steeds later betaald met uiteindelijk een leveringsstop of levering bij vooruitbetaling
- Voorraden lopen op
- Toename van klantklachten
- Cultuur van brandjes blussen maar er is geen structurele aanpak

Signaal bedrijf presteert niet naar verwachting

Directie

- Bestuurswisselingen
- Ziekmeldingen aan de top
- Er ontstaan conflicten: onenigheid aan de top
- Ongebreideld optimisme van de bestuurder / directeur
- Management info wordt steeds later c.q. niet verstrekt
- Jaarrekeningen worden niet of niet op tijd gedeponneerd

Bedrijf presteert niet naar verwachting

Commercie/primair proces

- Aantal klanten/orders . Bij not for profit juist een overload/achterstanden/wachlijsten
- Ordergroottes en/of marges nemen af
- Wegvallen van grote opdrachtgevers, verlies aan klanten en/of markten
- Forse stijgingen van inkopen, grondstoffen, energie
- Introductie kostenbesparingsplannen
- Forecast en begroting worden naar beneden bijgesteld
- Verlaging van de kredietlimiet bij leveranciers

Bedrijf presteert niet naar verwachting

Financiële indicatoren

- Bedrijf stapelt verliezen op (>negatief vermogen)
- Zijn er bijzondere oorzaken aan te wijzen?
- Stijgen de schulden (o.a. t.o.v. het vermogen)
- Ontwikkeling van de liquiditeit (ratio en werkkapitaal)
- Worden er veelvuldig betalingsregelingen getroffen?
- Afspraken met banken (of andere geldschieters) worden geschonden
- Het ene gat wordt met het andere gevuld
- Belastingen worden te laat of niet betaald
- Investerings worden uitgesteld

Bedrijf presteert niet naar verwachting

Personeel

- Vacatures worden niet ingevuld
- Ziekmeldingen aan de top
- De wandelgangen domineren
- Personeel gaat lopen.....
- CAO volgen wordt steeds meer een strijdpunt
- Reorganisaties worden aangekondigd (optimalisatie is niet gelijk aan overlevingsscenario's)
- Opleidingstrajecten worden gestopt (kaasschaaf effect)
- Communicatie binnen het bedrijf wordt steeds slechter
- Intimidatie / agressie/onvrede

Bedrijf presteert niet naar verwachting

Internationaal - groepsstructuur

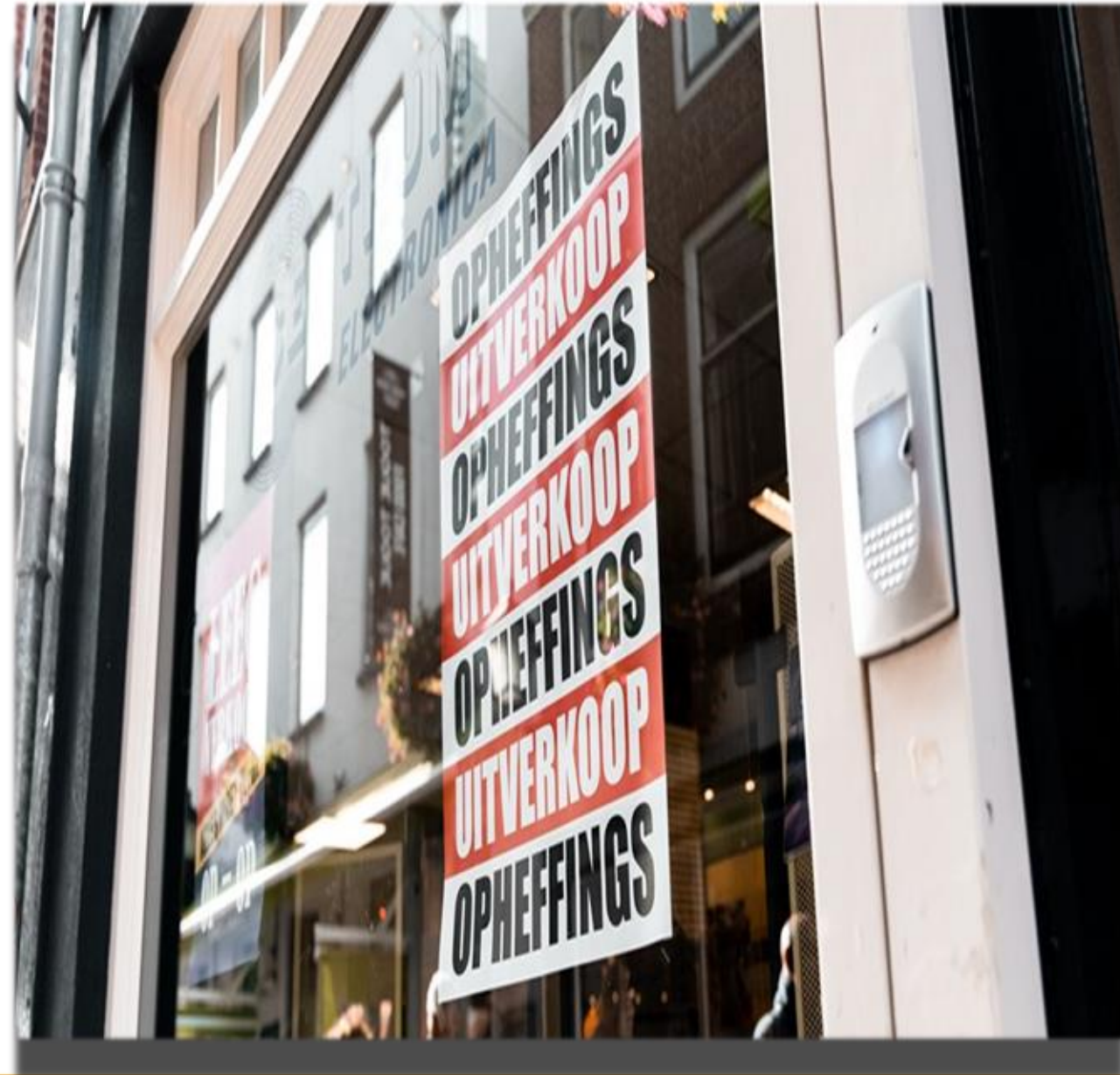
- Er leeft het gevoel dat we geen *corebusiness* meer zijn
- Geruchten over overnames/ bedrijfsverplaatsingen
- Moeder trekt de banden en de controle aan
- Moeder trekt dochters leeg
- Het gevoel van winstmanagement binnen de groep
- Budgetten worden afgeknepen
- Signalen i.v.m. prestaties van moeder en andere groepsonderdelen (meetrekeffect)
- Bij *not for profit*: meer en meer (tegenstrijdige) politieke sturing

Waar liggen de oorzaken?

- Ontbreken van een visie
- Visie is een loze kreet en wordt niet vertaald naar beleid (verschil woord en daad)
- De onderneming heeft geen slagkracht (bestuurslagen, te veel stroperigheid...)
- Incompetentie om veranderingen door te voeren
- Persoonlijke belangen lopen niet synchroon met het bedrijfsbelang
- Zwakke communicatie

Externe signalen

- Negatieve persberichten
- Imago verslechterd
- Marktontwikkelingen
- Internationale ontwikkelingen
- Verwikkeling in rechtszaken



Hoeveel tijd is er nog???



Hoe laat is het?

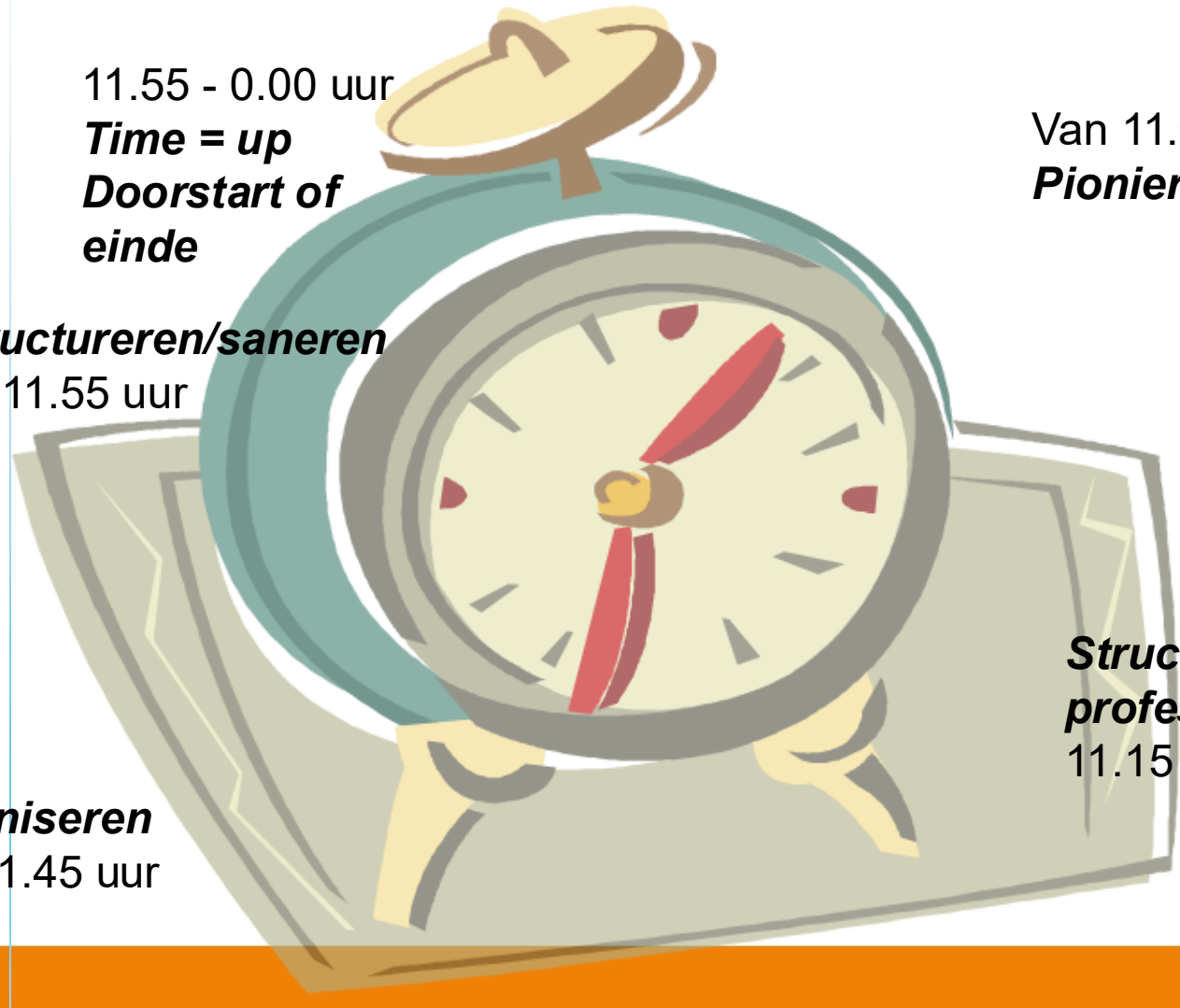
11.55 - 0.00 uur
Time = up
Doorstart of
einde

Herstructureren/saneren
11.45 -11.55 uur

Reorganiseren
11.30 -11.45 uur

Van 11.00 - 11.15 uur
Pionieren, innoveren

Structuren,
professionaliseren
11.15 - 11.30 uur



**Hoe zorg je dat je
als OR aan tafel
zit met invloed?**



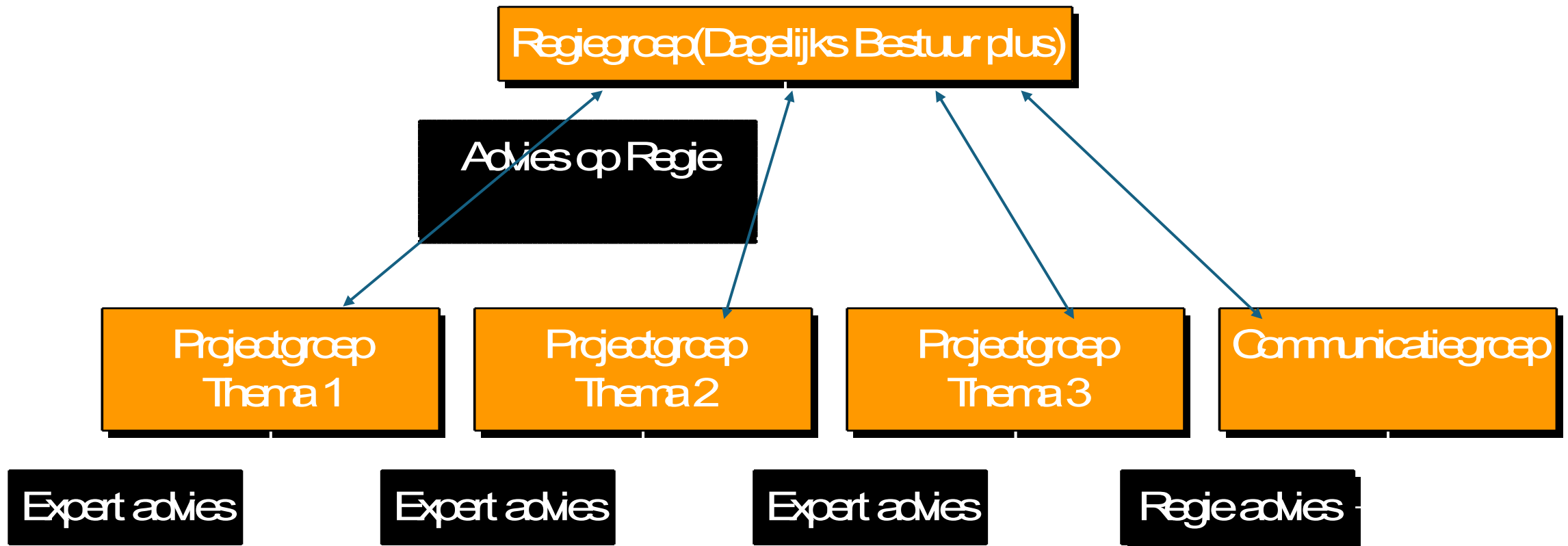
Hoe zorg je dat je met invloed aan tafel zit?

- Stel vragen in het OV, het informeel overleg met de bestuurder en andere stakeholders.
- Neem de wandelgangen serieus (*read the street*)
- Maak afspraken over vroegtijdige betrokkenheid van de OR.
- Bereid je voor op verschillende scenario's

Vorbereiding OR?

- Eerst verkenning van vraagstuk:
- Inschatting van complexiteit
- Inschatting van het belang
- Inschatting van de impact
- Gaat de OR pro actief interveniëren, voorbereiden of afwachten?
- Kan de OR het op eigen kracht of met (externe)hulp
- Hoe gaan we de OR (re) organiseren om de reorganisatie te beoordelen?

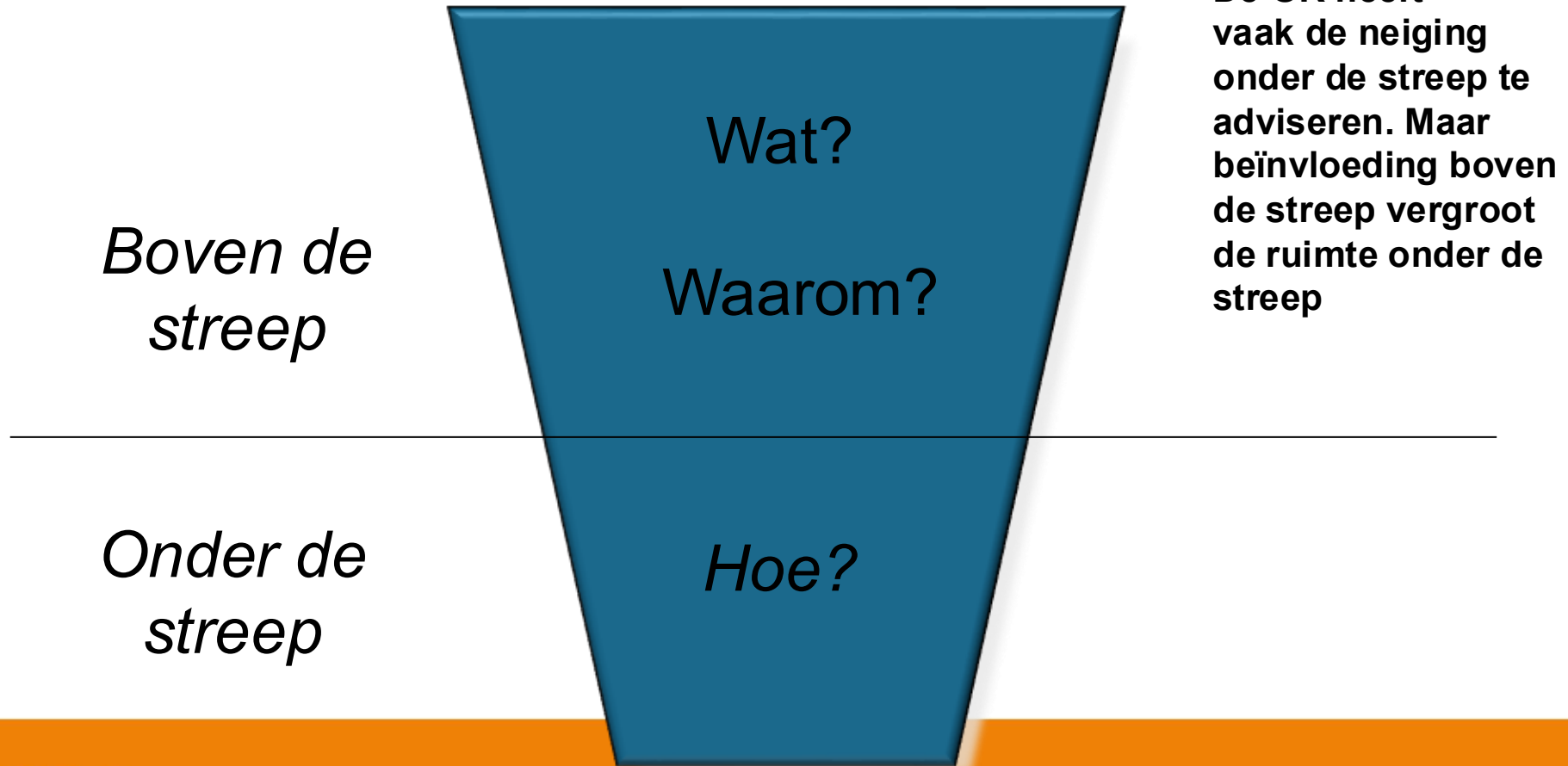
Opzet OR (afhankelijk omvang OR en reorganisatie)



Vorbereiding OR (2)

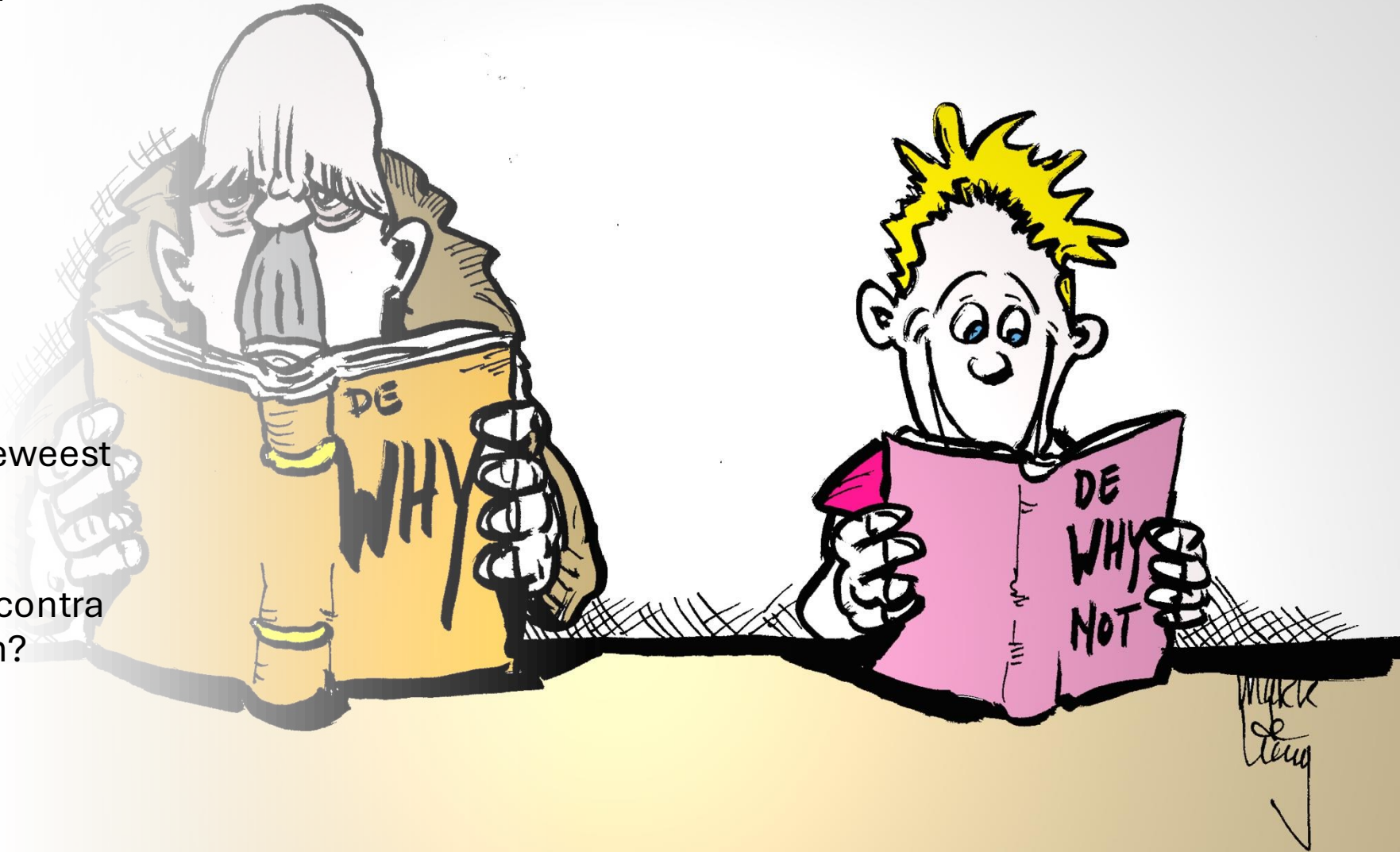
- Verkenning van het vraagstuk
- Wat is volgens jullie de angel van het probleem?
- Boven of onder de streep adviseren
- Is het de verandering uit verlangen of uit noodzaak?
- Hoeveel tijd is er nog om te beïnvloeden?
- Eerste *plus* en *pijnpunten*
- Wat zijn de vergeten alternatieven?
- Analyse van het krachtenveld (de *wie's* en de *wat's*)

De advies trechter



Alternatieven

- Staar je niet blind op het voorliggende voorstel
- Welke alternatieven zijn overwogen binnen het management?
- Als er alternatieven zijn geweest waarom is daar niet voor gekozen?
- Is er nog ruimte voor een contra expertise/ second opinion?
- Betrek de achterban



Inzicht adviesrecht en strategische positie OR

- WOR
- Positie OR
- Adviseren = onderhandelen



Adviesrecht artikel 25 eerste lid onderdeel e

e

- Bij een belangrijke wijziging van de organisatie moet de bestuurder de OR om advies vragen.
- Een reorganisatie heeft niet altijd een reorganisatie maar bijvoorbeeld transformatie, optimalisatie, doorontwikkeling of herinrichting.

Adviesaanvraag is altijd schriftelijk en bevat:

- Het voorgenomen besluit zelf (*wat* wil men veranderen)
- De motieven voor het voorgenomen besluit (*waarom* wil men het veranderen)
- Wat zijn de gevolgen voor het personeel en indien deze gevolgen negatief zijn met welke maatregelen wil men deze gevolgen opvangen (*hoe* wil men veranderen)
- Financiële onderbouwing
- Alternatieven
- Tijdsplanning (geplande ingangsdatum, planning omtrent implementatie)
- Actie verantwoordelijken



Een reorganisatie moet duidelijk zijn

- Is het concreet genoeg?
- Is het de juiste oplossing voor het probleem?
- Herken je het probleem?
- Zijn er nog andere mogelijkheden?



Adviesaanpak

- Werk in stappen
- Stel vragen, de antwoorden kun je benutten voor je advies
- Laat je niet opjagen, kijk uit met afspraken over deadlines.
- Kijk uit voor embargo, probeer dit te voorkomen anders verlies je aansluiting bij de achterban.
- Bij twijfel over de reorganisatievoorstellen overweeg contraexpertise.
- Hou de mogelijkheid voor beroepsmogelijkheid open.

Positie OR

- Afhankelijk van argumenten, team, steun achterban en WOR.
- Wat gaat de OR adviseren?
 - positief/ negatief
 - inhoudelijk (voorwaarden en aanbevelingen)
 - nu in zijn geheel of in delen?
 - (periodieke) onthouding
- Helderheid over interne besluitvorming OR
- Draagvlak bij de achterban?
- Eindbod of onderhandeling zet?
- Adviseren = onderhandelen

Hoe ga je om met personele gevolgen?



Sociaal Plan

- Er is geen Wet op het sociaal plan
- Maar er wordt wel gevraagd om maatregelen bij negatieve gevolgen voor het personeel.
- Sociaal Plan kan doorlopend of specifiek voor reorganisatie
- Sociaal Plan kent meerdere benamingen
- Sociaal plan kan worden overeengekomen met de vakbond, de ondernemingsraad en/of zelfstandig door werkgever.

Sociaal Plan: opzet

- Werkingssfeer (voor wie?)
- Werkingsduur (hoe lang en voor wat?)
- Vergoedingen bij vertrek (boventalligheid)
- Vrijwillige vertrekregeling
- Van werk naar werk regelingen
- Opleidingen
- Concurrentie en relatiebeding
- Leasebeding
- Erkenning verworven competenties
- Outplacement en /of opleidingsbudget
- Bijdrage juridische kosten
- Hardheidsclausule
- Beroep en bezwaren commissie



Juridische kaders

- Wet melding collectief ontslag
- SER Fusiegedragsregels
- Cao bepalingen
- Transitievergoeding
- Ontslagbesluit en UWV uitvoeringsregels ontslag om bedrijfseconomische redenen

Gelijke behandeling

- Bepaalde-onbepaalde tijd
- arbeidsduur

Afvloeiingsregelingen

- Transitievergoeding als basis:
 - wettelijk geregeld 1/3 maandsalaris per dienstjaar
 - max 98k of jaarsalaris
 - Vaak met vermenigvuldigingsfactor

- Benchmark

Alternatieven:

- Bovenwettelijk uitkering
- Bedrag per dienstjaar
- Kantonrechtformule

Vaststellingsovereenkomst (VSO)

Let op:

- Fiscale regels
- Toeslagen



Collectief ontslag

Er is sprake van collectief ontslag als:

- Werkgever in een periode van 3 maanden 20 of meer werknemers wilt ontslaan.
- Het ontslag is vanwege bedrijfseconomische redenen (lees reorganisatie)
- De betrokken werknemers wonen binnen 1 werkgebied

De werkgever moet het collectief ontslag melden bij het UWV en de vakbonden.

Het ontslag moet plaats vinden in een bepaalde volgorde: het afspiegelingsbeginsel



Ontslag volgorde

- De werkgever maakt een lijst van uitwisselbare functies
- De functies zijn vergelijkbaar als het gaat om inhoud en de kennis, vaardigheden en competenties die nodig zijn om de functie uit te voeren. Ook wordt gekeken naar niveau, beloning en vast/tijdelijk.

Wie eerst? Afhankelijk van 5 groepen.

1. Externe medewerkers zoals uitzendkrachten en Zzp'ers
2. Werknemers met AOW
3. Werknemers met ene nul uren contract
4. Werknemers met een contract voor bepaalde tijd (max 26 weken)
5. Werknemers met een contract voor onbepaalde tijd of met bepaalde tijd langer dan 26 weken.

Voorwaarden voor succes

- Voorbereiding.
- Het verkrijgen en behouden van overzicht.
- Lange adem en kunnen versnellen
- Het kunnen organiseren van deskundigheid op belangrijke vraagpunten
- Goede inschatting van eigen positie
- Soepel en effectief teamwork
- De relaties altijd goed en open houden
- Scheid *zaak* en *relatie* maar werk aan beiden
- Achterban communicatie als steun in de rug
- Vasthouden aan breekpunten!!!
- OR op 1 lijn
- Maak geen waslijsten!
- Genoeg = genoeg

Over OR Academy

- Betaalbare open- en maatwerktrainingen
- Niet goed, geld terug!
- De deelnemers geven gemiddeld een ruime 8
- Kleine groepen
- Meer info op www.or-academy.nl
- Docent Mark de Koning

Email: dekoning@organisatiecreativiteit.nl

Telefoon 010 3074868/06-10250244