



OR PARADE
WORKSHOP

Reorganisatie in zicht

Hoe houdt de OR grip op de personele gevolgen?

Thomas Catersels en Barbara van Dam

De Clercq Advocaten Notariaat

Wat gaan we bespreken?

1. Wat is een reorganisatie?
2. Het adviestraject
3. Het reorganisatietraject
4. Het sociaal plan
5. Het advies van de OR
6. Lessen



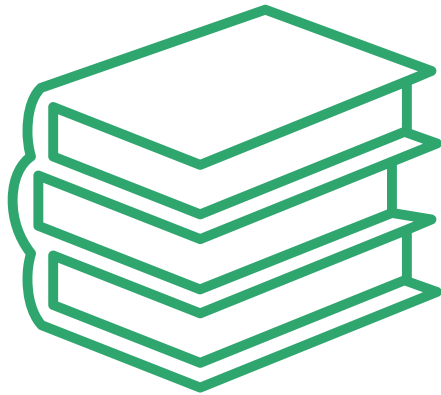
FORMAL & INFORMAL



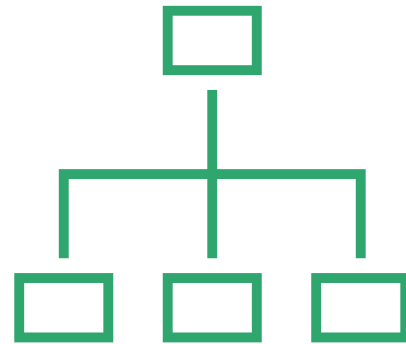
1. Wat is een reorganisatie?



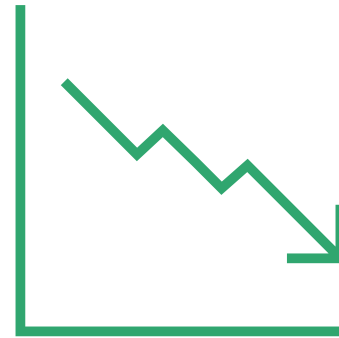
Definitie



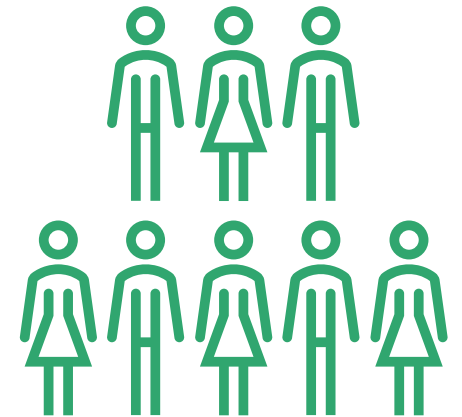
Geen wettelijke definitie



Wijziging structuur of
opzet organisatie



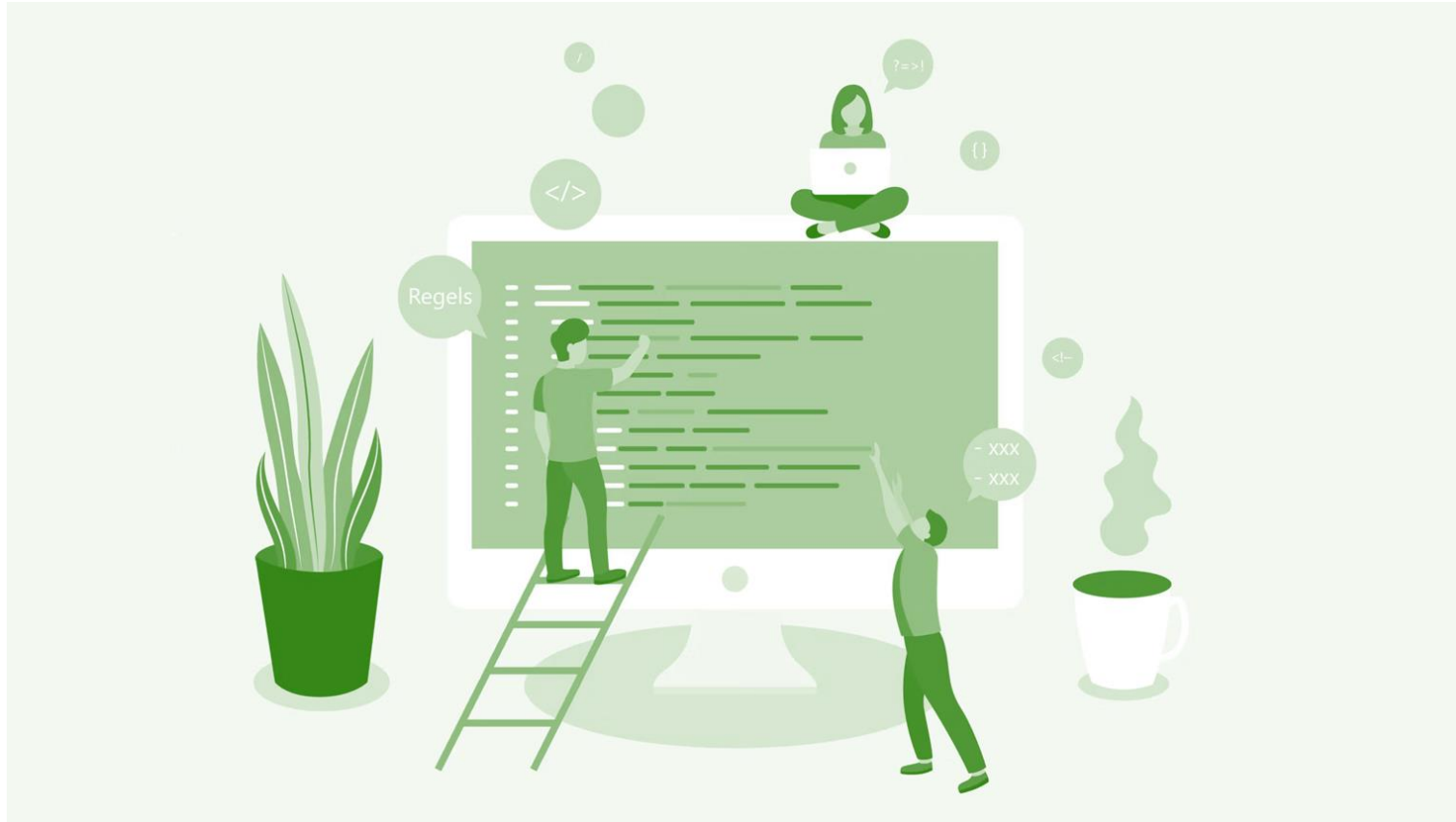
ETO-redenen



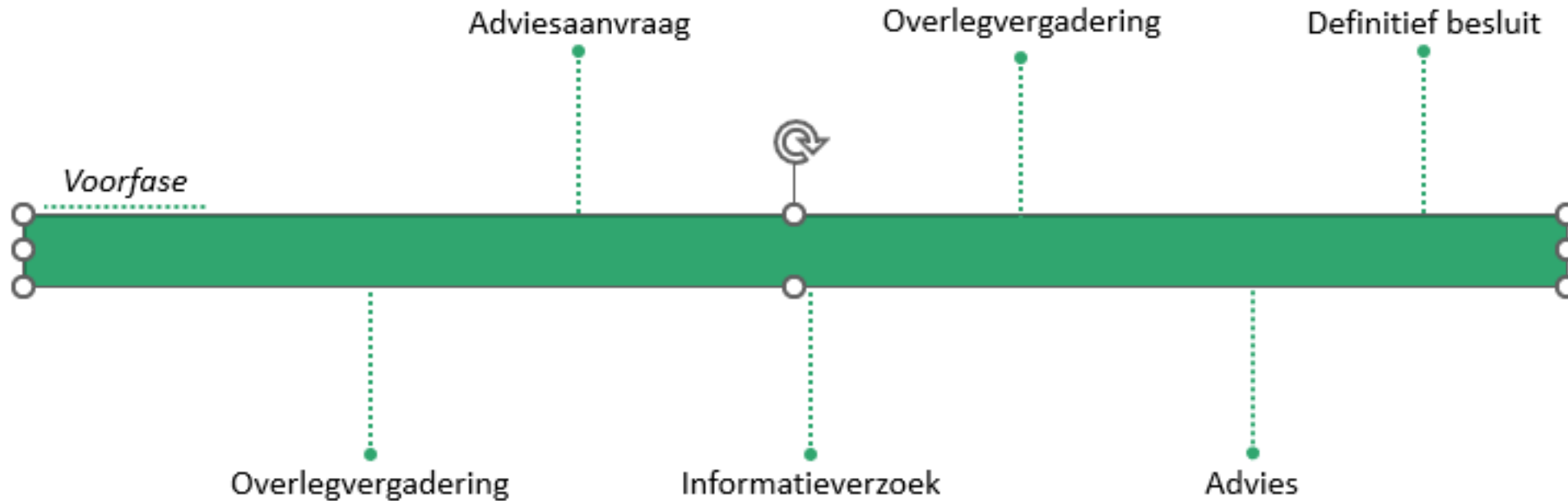
Personele gevolgen



Het adviestraject



2. Het adviestraject



Regulier
overleg

Artikel 24 WOR

Adviestraject

Artikel 25 WOR

Advies

Artikel 25 WOR



Afspraken over betrokkenheid OR

Tijdspad

Betrokkenheid

Benodigdheden



Regulier
overleg

Artikel 24 WOR



Adviestraject

Artikel 25 WOR



Advies

Artikel 25 WOR



Inhoud adviesaanvraag



Besluit en
beweegredenen



Personele gevolgen



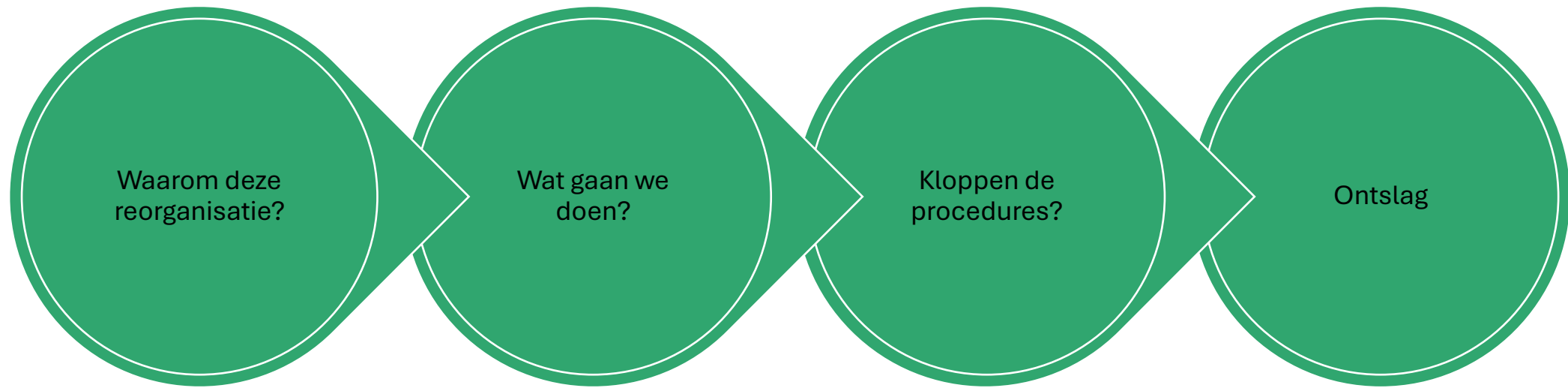
Voorgenomen
maatregelen



3. Het reorganisatietraject



Hoe kijk je als OR?



Waarom deze reorganisatie?

Aanleiding

- Onderbouwing
- Financieel

Alternatieven

- Onderzocht?
- Waarom verworpen?

Scenario's

- Wat als we niet reorganiseren?
- Wat zijn de risico's?



Welke mindset tijdens het traject?



Recht op informatie

Art. 31 WOR



Communiceer pro-actief!

Deadlines, ontbrekende informatie, gesprekken & toelichting



Stel vragen!

Schriftelijk en mondeling

Voorkom 'papier schuiven' waar niet noodzakelijk

Blijf in gesprek

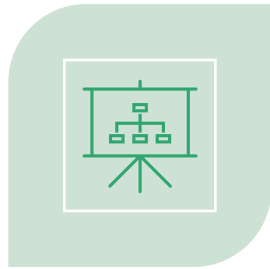


Mogelijke vragen

- Wat is de exacte bedrijfseconomische noodzaak voor deze reorganisatie?
- Welke financiële cijfers onderbouwen deze noodzaak?
- Zijn er alternatieven onderzocht die minder ingrijpend zijn dan reorganisatie? Welke? Waarom zijn deze verworpen?
- Wat is de tijdshorizon van de financiële problemen?
- Hoe verhoudt deze reorganisatie zich tot de bedrijfsstrategie?
- Welke externe factoren (markt, concurrentie, wet- en regelgeving) spelen een rol?
- Zijn er vergelijkbare bedrijven die andere oplossingen hebben gekozen?
- Wat gebeurt er als de reorganisatie niet doorgaat?
- Welke rol spelen toekomstige investeringen of kostenbesparingen?



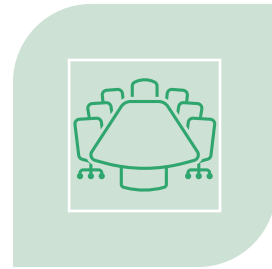
Hoe kijk je als OR: Wat gaan we doen?



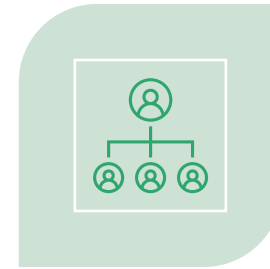
Organisatie?



Functie-
beschrijvingen



Verantwoorde-
lijkheden



Aansturing



Mogelijke vragen

Vragen over organisatiestructuur en organogram:

- Hoe ziet de nieuwe organisatiestructuur eruit?
- Wat is het nieuwe organogram en hoe verschilt dit van het huidige?
- Welke afdelingen worden samengevoegd, opgeheven of gereorganiseerd?
- Hoe veranderen de rapportagelijnen en wie rapporteert aan wie?
- Hoe worden beslissingsbevoegdheden herverdeeld?
- Hoe verandert de samenwerking tussen afdelingen?



Mogelijke vragen

Vragen over functies en personeelsbezetting:

- Welke functies vervallen precies en wat is de onderbouwing per functie?
- Waarom vervallen er zoveel functies binnen specifieke afdelingen?
- Welke functies worden gewijzigd en wat verandert er concreet?
- Welke nieuwe functies worden gecreëerd en waarom?
- Hoeveel medewerkers zijn er nu per afdeling/functie en hoeveel blijven er over?
- Welke competenties en kwalificaties worden vereist voor de nieuwe functies?



Mogelijke vragen

Vragen over taken en werkprocessen:

- Hoe worden taken en verantwoordelijkheden herverdeeld?
- Welke impact heeft dit op de werkdruk van overblijvende medewerkers?
- Hoe wordt voorkomen dat werkzaamheden dubbel worden uitgevoerd?
- Welke rol spelen automatisering en digitalisering in de nieuwe organisatie?



Mogelijke vragen

Vragen over doelmatigheid en effectiviteit:

- Hoe wordt de doelmatigheid van de nieuwe organisatie gemeten?
- Welke concrete efficiency-voordelen worden behaald op afdelings- en functieniveau?
- Hoe wordt de effectiviteit van individuele functies verbeterd?
- Welke gevolgen heeft dit voor de kwaliteit van het werk/de dienstverlening?
- Hoe past de nieuwe organisatie bij de bedrijfsdoelstellingen?



Mogelijke vragen

Vragen over samenhang en onderbouwing:

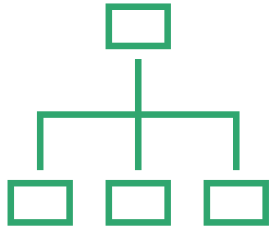
- Hoe lost de nieuwe inrichting de aangegeven problemen/aanleiding op?
- Welk verband bestaat er tussen de nieuwe organisatiestructuur en de bedrijfseconomische noodzaak?

Vragen over onduidelijkheden en implementatie:

- Welke onduidelijkheden bestaan er nog in de nieuwe organisatiestructuur?
- Waar zijn deze onduidelijkheden voorzien en wanneer worden ze weggenomen?
- Hoe wordt omgegaan met onduidelijkheden tijdens de overgangsperiode?



Wat heb je nodig?

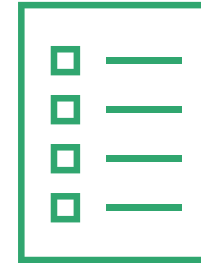


Organogram

Oud en nieuw

Inclusief fte's en aantal werknemers

- Kloppen de aantallen?
- (Verdwijnt er niets?)



Functiebeschrijving

Oud en nieuw

Check taken

Opleidingsniveaus?

Aansturing

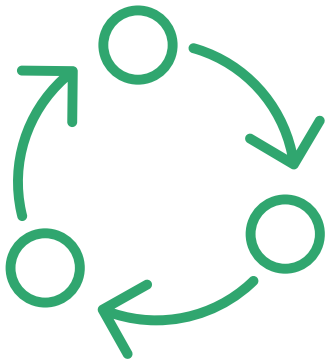
Salariëring



Zoek de verschillen



Zoek de verschillen



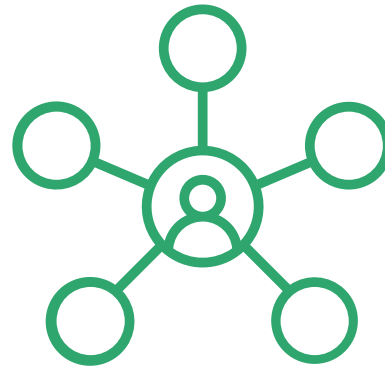
Stap 1

Uitwisselbare functies



Stap 2

Afspiegelen



Stap 3

Herplaatsen



Stap 4

Beëindiging
arbeidsovereenkomst



Stap 1: Uitwisselbare functies



Vergelijkbaar van
inhoud en niveau



Vergelijkbaar van beloning



Unieke functie of volledig
verval = geen afspiegeling



Stap 2: Afspiegelen - Ontslagvolgorde



Stap 2: Afspiegelingsbeginsel

Wat is het?

Binnen een categorie uitwisselbare functies

Wordt per leeftijdsgroep

De werknemer met het kortste dienstverband

Het eerste voor ontslag in aanmerking gebracht

Leeftijdsgroepen

- ❖ 15 – 25 jaar
- ❖ 25 – 35 jaar
- ❖ 35 – 45 jaar
- ❖ 45 – 55 jaar
- ❖ Vanaf 55 jaar



Stap 2: Afspiegelen - Uitzonderingen

Onmisbare werknemer

Talentenregeling

Gedetacheerde werknemer



Welke informatie wil je als OR?

- Functieprofielen (beoordeling van uitwisselbare functies)
- Afspiegelingsoverzicht (geanonimiseerd)



Stap 3: Herplaatsing – Waar kijk je naar?

Herplaatsing in een passende functie



Vacatures



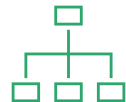
Redelijke termijn



Scholing



Uitzend/tijdelijk



Binnen een groep



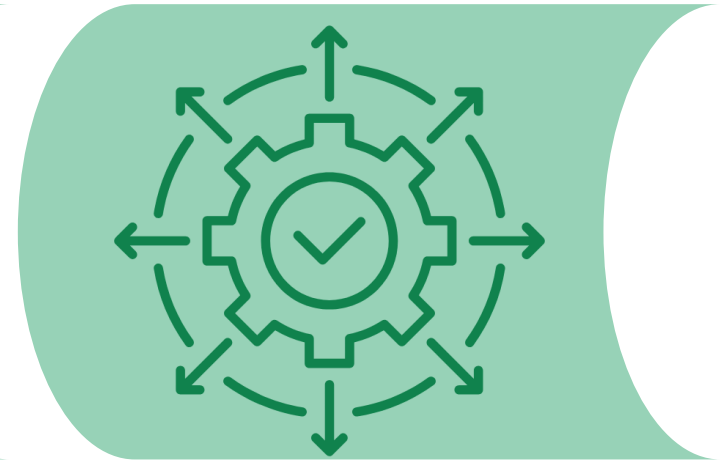
Stap 3: Herplaatsing – De passende functie



Opleiding



Ervaring



Capaciteit



Herplaatsing en de rol van de OR

- Eerlijke sollicitatieprocedures?
- Functieprofielen



De stoelendansmethode



Verval gehele bestaande functie



Werknemers solliciteren op nieuwe gecreëerde functies



Selecteren op kwaliteit

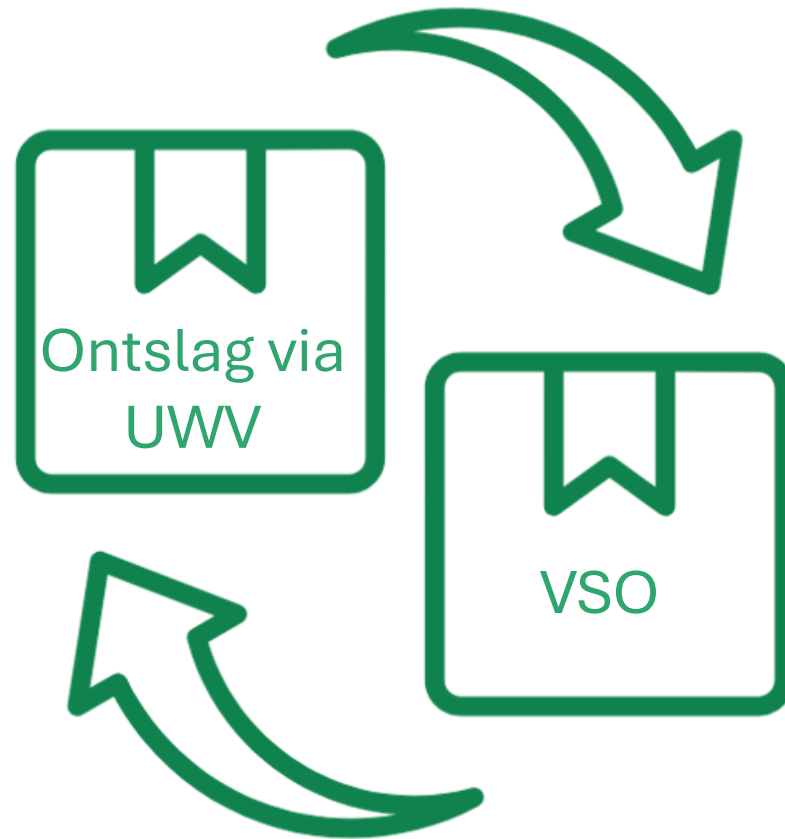


Rol van de OR

- Geloofwaardig?
- Eerlijke procedure voor bepalen van geschiktheid?



Stap 4: Beëindiging arbeidsovereenkomst



Stap 4: Collectief ontslag

- Collectief ontslag bij:
 - ✓ 20 of meer personen
 - ✓ Binnen 3 maanden
 - ✓ In een UWV-regio

Dan:

- Melden bij het UWV
- Raadpleging van de vakbonden en OR
- Vaak onderlinge afstemming OR en vakbonden



4. Het sociaal plan



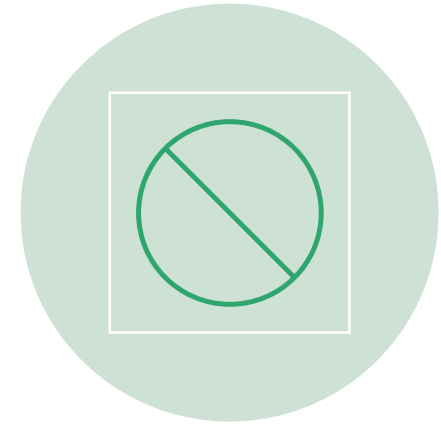
Wat is een sociaal plan?



Schriftelijke regeling
gevolgen reorganisatie
voor het personeel



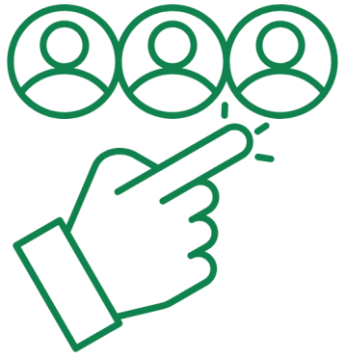
Met de vakbonden of de
OR



Geen
verplichting



Inhoud sociaal plan



Selectie en
herplaatsing



Outplacement



Vergoedingen



Interne sollicitatieprocedure



Vrijwillig
vertrek



Rol OR bij het sociaal plan



Invloed via het adviesrecht



Adviseren over de inhoud



Eventueel samenwerking met vakbonden



Checklist: Beëindigingsvoorwaarden en financiële compensatie

Onderdeel	Toelichting
Financiële regelingen en vergoedingen	Transitievergoeding, aanvulling WW, ontslagvergoeding.
Aanvullende voorzieningen bij lagere functie	Salarisgarantie of afbouwregeling bij herplaatsing in lagere functie.
Vrijwillige vertrekregeling / plaatsmakersregeling	Financiële stimulans voor vrijwillig vertrek.
Verhuiskosten- en reiskostenvergoeding	Bij overplaatsing of wijziging standplaats.
Regeling rond vakantiedagen en openstaande verlofrechten	Opnemen of uitbetalen bij uitdiensttreding.



Checklist: Ondersteuning bij transitie / heroriëntatie

Onderdeel

Werk-naar-werk-begeleiding

Duur van de bemiddelings- of zoekperiode

Opleidings- en ontwikkelingsbudget

Vrijstelling van werk en opzegtermijn

Toelichting

Outplacement, mobiliteitsbureau, sollicitatiebegeleiding.

Tijd om ander werk te zoeken, al dan niet vrijgesteld van werk.

Scholing of omscholing gericht op duurzame inzetbaarheid.

Tijd voor oriëntatie of rust, met behoud van loon.



Checklist procedurele en juridische ondersteuning

Onderdeel

Toelichting

Vergoeding juridische en/of financiële advieskosten

Voor beoordeling VSO of juridisch advies bij beëindiging.

Geschillenregeling, bezwaar- en/of begeleidingscommissie

Bij verschil van mening over toepassing van het plan.

Hardheidsclausule

Mogelijkheid om in uitzonderlijke gevallen af te wijken van het plan.



Checklist: Overige relevante voorzieningen

Onderdeel

Regeling met betrekking tot pensioen en verzekeringen

Toelichting

Voortzetting of afwikkeling bij uitdiensttreding.



Andere personele gevolgen

- Werkdruk achterblijvers?
- Evaluatie?
- Wat als plaatsing geen succes blijkt?



5. Het advies van de OR



Hoe schrijf je een goed advies?

Stap 1: Schets het adviestraject

- Aanleiding adviesaanvraag
- Ontvangen documentatie
- Gevoerde overleggen
- Ervaring tijdens proces
- Communicatie over planning

Stap 2: Vat het voorgenomen besluit samen

- Beknopte samenvatting besluit
- OR-interpretatie
- Belangrijkste overwegingen ondernemer

Stap 3: Onderbouw je standpunt

Structuur voor onderbouwing:

- Algemene opmerkingen
- Specifieke opmerkingen
- Gevolgen voorgenomen besluit
- Te treffen maatregelen
- Tussenconclusie

Aandachtspunten, bijvoorbeeld:

- Probleemanalyse
- Financiële impact
- Alternatieven
- Risico's
- Gevolgen voor medewerkers
- Bedrijfscultuur

Stap 4: Formuleer voorwaarden en aanbevelingen

- Voorwaarden (harde eisen)
- Aanbevelingen (suggesties)
- SMART geformuleerd

Stap 5: Formuleer een helder advies

- Kies de vorm
- Positief
- Negatief
- Ja, mits
- Nee, tenzij
- Geen expliciet waardeoordeel
- Helder en concreet
- Wijs op opschortingstermijn
- Vraag om bevestiging naleving voorwaarden

- Bekijk ook het hele [stappenplan!](#)
- Vragen? Neem contact op met ons [WOR-team!](#)
- Meer tips & tricks voor ondernemingsraden? Download onze WOR-app! ([Apple](#) | [Android](#))

6. Lessen: OR pak je rol!



Pro-activiteit



Recht op informatie



Ga de dialoog aan



Vragen? **Bel ons!**



Thomas Catersels

Advocaat-Partner · Arbeid & Medezeggenschap

✉ t.catersels@declercq.com

☎ 06 - 1139 7146 | 071 - 5815 450



Barbara van Dam

Juridisch medewerker Arbeid & Medezeggenschap

✉ b.vandam@declercq.com

☎ 06 - 45609103 | 071 - 5815 355

