

Succesvol reorganiseren tijdens de coronacrisis



Bijna 140.000 werkgevers hebben een tegemoetkoming ontvangen op grond van de eerste tranche van de [Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor behoud van Werkgelegenheid \(NOW\)](#); de regeling waarmee subsidie voor de loonkosten van werknemers kan worden verkregen bij een omzetzdaling van ten minste 20%. De gemiddelde omzetzdaling die is doorgegeven, bedraagt maar liefst 65%. Een dergelijke omzetzdaling zou zonder steun van de overheid niet zonder organisatorische en personele consequenties kunnen blijven. Daarom is het voor werkgevers, die met een substantiële omzetzdaling worden geconfronteerd, van belang om zich klaar te maken voor het aflopen c.q. afbouwen van de steunmaatregelen vanuit de overheid en op korte termijn na te denken over het doorvoeren van een reorganisatie. Op de volgende pagina's beschrijven wij de belangrijkste stappen en aandachtspunten bij het doorvoeren van een succesvolle reorganisatie.

Stap 1: doelstellingen bepalen

Het doorvoeren van een succesvolle reorganisatie is niet beperkt tot het verlagen van de kosten. Het doel is om ervoor te zorgen dat de levering van producten of diensten weer aansluit bij de kansen in de markt. In de eerste plaats moet daarom worden onderzocht **welke veranderingen** er nodig zijn binnen de organisatie om weer aansluiting te vinden bij de veranderde realiteit als gevolg van het coronavirus. De kostenverlagingen en personele consequenties zullen uit deze veranderingen voortvloeien.

Stap 2: reorganisatieplan

Wanneer duidelijk is welke veranderingen er moeten worden doorgevoerd, is het van belang om het voornemen tot reorganisatie uit te werken in een reorganisatieplan. Hierin staat de reden voor de reorganisatie beschreven, inclusief een onderbouwing van de bedrijfseconomische situatie waarin de onderneming verkeert. Ook is in het reorganisatieplan te lezen op welke wijze de organisatie wordt aangepast, welke arbeidsplaatsen hierbij komen te vervallen en wat de invloed daarvan is op de bedrijfseconomische situatie van de onderneming.

Het opstellen van een reorganisatieplan is een belangrijke stap om ervoor te zorgen dat de voorgenomen reorganisatie een logisch en samenhangend geheel wordt. Verder kan het reorganisatieplan later worden gebruikt als leidraad bij het doorvoeren van de reorganisatie. Tevens kunnen delen van het reorganisatieplan worden gebruikt voor de communicatie richting een ondernemingsraad, vakbonden, werknemers en/of het UWV. Om deze redenen is het van belang bij het opstellen van een reorganisatieplan de nodige zorgvuldigheid in acht te nemen en specialisten van verschillende disciplines aan te haken.

Stap 3: medezeggenschap

Na het opstellen van een reorganisatieplan is het van belang om te onderzoeken welke verplichtingen er zijn in het kader van medezeggenschap. Werkgevers zijn bijvoorbeeld verplicht een ondernemingsraad om advies te vragen over ieder voorgenomen besluit leidend tot een belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming. Een voorgenomen besluit tot reorganisatie moet daarom in de meeste gevallen voor advies aan de ondernemingsraad worden voorgelegd.

Ook als er geen ondernemingsraad is, doorgaans omdat er minder dan 50 werknemers in dienst zijn, bestaat er een verplichting om een personeelsvertegenwoordiging of het personeel te consulteren wanneer het reorganisatiebesluit kan leiden tot het verlies van ten minste 25% van de arbeidsplaatsen binnen de onderneming.

Worden ten minste 20 werknemers, werkzaam in één werkgebied van het UWV, binnen 3 maanden ontslagen? Dan is er meestal sprake van collectief ontslag. In dat geval moet het collectief ontslag bij het UWV worden gemeld en moeten de

belanghebbende vakbonden worden geraadpleegd. Gezien de afwijkende verhoudingen en procedures, is het van groot belang dat werkgevers bij collectief ontslag goed worden geadviseerd en bijgestaan. Het niet naleven van de verplichtingen die gelden bij collectief ontslag kan namelijk leiden tot ernstige gevolgen, zoals vernietiging van het ontslag.

Sociaal plan

Onderdeel van een medezeggenschapstraject is doorgaans ook het sluiten van een sociaal plan. Hierin staan de maatregelen die worden getroffen om de gevolgen van de reorganisatie voor het personeel te verzachten. Denk aan herplaatsings-, scholings- of outplacementtrajecten of een (vrijwillige) vertrekregeling. Het is van belang om ervoor te zorgen dat de maatregelen correct worden opgeschreven in het sociaal plan, zodat er later geen discussie kan ontstaan met een medezeggenschapsorgaan of werknemer.

Hoewel een werkgever ook zelfstandig een sociaal plan zou kunnen opstellen, is het doorgaans verstandig om dit samen met een medezeggenschapsorgaan te doen. Zo wordt draagvlak onder het personeel gecreëerd en zijn de getroffen maatregelen beter te verdedigen in een eventuele (ontslag)procedure. Om samen met een medezeggenschapsorgaan tot een goed sociaal plan te kunnen komen, is het van belang dat vooraf wordt nagedacht over de inhoud van het sociaal plan en de juiste strategie.

Stap 4: voorbereiding reorganisatie

Na het medezeggenschapstraject kunnen de voorbereidingen voor de reorganisatie worden getroffen. Dat begint met het bepalen van de ontslagvolgorde. Bij ontslag vanwege bedrijfseconomische redenen kan de ontslagvolgorde niet vrijelijk worden bepaald, maar moet deze worden vastgesteld aan de hand van het zogenoemde afspiegelingsbeginsel. Op basis van het afspiegelingsbeginsel worden medewerkers ingedeeld naar bedrijfsvestiging, uitwisselbare functie, type arbeidsrelatie en leeftijd. Vervolgens komen medewerkers met het kortste dienstverband voor ontslag in aanmerking. Aangezien het afspiegelingsbeginsel secuur moet worden toegepast en een aantal belangrijke uitzonderingen kent, is het verstandig om hierbij een arbeidsrechtsspecialist te betrekken.

Wanneer de ontslagvolgorde vast staat, moet worden onderzocht of de medewerkers die voor ontslag in aanmerking komen, binnen een redelijke termijn kunnen worden herplaatst in een passende functie. Daarbij moet onder meer worden gekeken naar vacatures die open staan of zullen gaan ontstaan, maar ook naar functies waarop flexibele arbeidskrachten werkzaam zijn. Bovendien moeten arbeidsplaatsen worden betrokken die zich bevinden in andere tot de groep behorende ondernemingen. Zijn er mogelijkheden om een medewerker te herplaatsen in een passende functie? Dan kan de medewerker niet worden ontslagen.

Voor de medewerkers die niet kunnen worden herplaatst, resteert een beëindiging van het dienstverband. Hiervoor moet eerst de informatie worden verzameld die nodig is voor het starten van een ontslagprocedure bij het UWV. Hierbij kan gedacht worden aan een organogram bij gewijzigd en ongewijzigd beleid, jaarrekeningen en een resultaten- en liquiditeitsprognose. Een goede samenwerking tussen specialisten op **organisatorisch**, **financieel** en **juridisch** vlak is hierbij van belang om de kans op een succesvolle procedure bij het UWV te optimaliseren.

In veel gevallen is het verstandig om te proberen een procedure bij het UWV te voorkomen door het dienstverband met wederzijds goedvinden te beëindigen. Dit houdt in dat een werkgever en werknemer onderling afspraken maken over de wijze waarop het dienstverband wordt beëindigd. Deze afspraken worden op neutrale wijze vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Zo kan een ontslagprocedure bij het UWV worden voorkomen en kan de werknemer na beëindiging van het dienstverband aanspraak maken op een WW-uitkering, indien de werknemer voldoet aan de voorwaarden die het UWV daarvoor stelt.

Stap 5: informeren van het personeel

Nadat de voorbereidingen voor de reorganisatie zijn getroffen dient het personeel over de reorganisatie te worden geïnformeerd. Idealiter wordt het personeel geïnformeerd op de dag nadat een voorlopige ontslaaanvraag bij het UWV is ingediend. Zo kunnen strategische ziekmeldingen de ontslaaanvraag bij het UWV niet blokkeren en gaat er geen tijd verloren die kan worden gebruikt in het kader van de gesprekken met medewerkers over het sluiten van een vaststellingsovereenkomst.

Doorgaans wordt het personeel door middel van een plenaire bijeenkomst geïnformeerd. Zo is het volledige personeel tegelijk op de hoogte van de situatie en ontvangen alle medewerkers dezelfde informatie. Hierbij kan direct worden aangegeven dat er dezelfde dag individuele gesprekken zullen worden gevoerd met de medewerkers die op basis van het afspiegelingsbeginsel voor ontslag in aanmerking komen. Deze medewerkers ontvangen dan een vaststellingsovereenkomst waarmee het dienstverband met wederzijds goedvinden kan worden beëindigd.

Bij een reorganisatie hebben medewerkers vaak veel vragen. Om een duidelijke en eenduidige communicatie te bevorderen is het verstandig om een lijst met veelgestelde vragen aan het personeel ter beschikking te stellen en één contactpersoon aan te wijzen (een vaste 'helpdesk') waar werknemers meer informatie kunnen inwinnen. Hiernaast kan er bijvoorbeeld wekelijks of om de week een bijeenkomst worden georganiseerd waar medewerkers vragen kunnen stellen. Het is belangrijk om te beseffen dat het contact met medewerkers een essentieel onderdeel is van een reorganisatie, omdat de veranderbereidheid van medewerkers begint bij een goede communicatie. Bovendien kan goede communicatie geruchten bij de koffieautomaat voorkomen.

Stap 6: beëindigingsprocedures

Voor werknemers die niet akkoord kunnen of willen gaan met een beëindiging met wederzijds goedvinden zal de ontslagprocedure bij het UWV moeten worden voortgezet. Dit betekent dat de voorlopige ontslaaanvraag moet worden aangevuld met extra informatie en bescheiden. Het UWV zal de volledige ontslaaanvraag vervolgens doorsturen naar de werknemer en de werknemer in de gelegenheid stellen om schriftelijk verweer te voeren. Nadat de werknemer in de gelegenheid is gesteld om verweer te voeren, neemt het UWV een beslissing op de ontslaaanvraag. De procedure bij het UWV duurt ongeveer 4 tot 6 weken vanaf de datum van indiening van de volledige ontslaaanvraag. Als het UWV aanvullende vragen heeft of meent advies nodig te hebben van een ontslagadviescommissie, dan kan de procedure langer duren.

Wanneer het UWV een ontslagvergunning verleent kan het dienstverband met de werknemer(s) worden opgezegd. Hierbij moet de toepasselijke opzegtermijn in acht worden genomen, maar mag wel de proceduretijd op de opzegtermijn in mindering worden gebracht zolang minimaal een maand resteert. De werknemer heeft in dat geval ook recht op een transitievergoeding. Die komt kort gezegd neer op 1/3^e maandsalaris per dienstjaar. Is een werkgever of werknemer het niet eens met de beslissing van het UWV? Dan kan een procedure bij de rechtbank worden gestart. Zo'n procedure bij de rechtbank neemt ongeveer 8 tot 12 weken in beslag vanaf het moment dat het verzoekschrift bij de rechtbank is ingediend. De rechtbank zal dan beoordelen of de beslissing van het UWV stand kan houden.

Stap 7: wederindiensttreidingsvoorwaarde

Onder werkgevers is relatief onbekend dat er, na het doorvoeren van een reorganisatie wegens bedrijfseconomische redenen, nog een wederindiensttreidingsvoorwaarde geldt. Dit houdt kort gezegd in dat een werkgever, in de 26 weken na het eindigen van een arbeidsovereenkomst, eerst de werknemer in de gelegenheid moet stellen om weer in dienst te treden op de gebruikelijke voorwaarden wanneer er een vacature ontstaat voor dezelfde werkzaamheden als die de werknemer voorheen verrichte en dus geen andere werknemer voor deze werkzaamheden mag aannemen. Bij schending van de wederindiensttreidingsvoorwaarde kan een werknemer die is ontslagen de rechter verzoeken om de arbeidsovereenkomst te herstellen of een billijke vergoeding toe te kennen. Het is voor werkgevers dus van belang om ook na het einde van een reorganisatie waakzaam te blijven.

Tijdpad

Uit het voorgaande blijkt dat er behoorlijk wat stappen zijn om een reorganisatie succesvol door te kunnen voeren. Over het algemeen dienen werkgevers rekening te houden met een traject van ongeveer 2 tot 4 maanden, mede afhankelijk van de vraag of er een medezeggenschapstraject moet worden gevolgd, of er sprake is van collectief ontslag en in hoeverre werknemers het laten aankomen op een ontslagprocedure. Hieronder is een grove inschatting van het tijdpad te vinden.

WEEK 1 T/M 2
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voorgenomen besluit tot reorganisatie ▶ Opstellen reorganisatieplan
WEEK 3 T/M 6
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medezeggenschapstraject ▶ Opstellen sociaal plan ▶ Voorbereiden uitvoering reorganisatie
WEEK 7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Indienen ontslagaanvraag ▶ Plenaire bijeenkomst ▶ Aanbieden vaststellingsovereenkomst
WEEK 8 T/M 13
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voortzetten ontslagprocedure voor werknemers die niet akkoord gaan met een vaststellingsovereenkomst
WEEK 14
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beslissing op ontslagaanvraag ▶ Opzegging dienstverbanden na toestemming van het UWV

Dienstverlening van BDO bij reorganisaties

Bij een reorganisatie zijn allerlei stakeholders betrokken en spelen verschillende belangen een rol. Daarom is het van belang om specialisten van verschillende disciplines aan te haken, bijvoorbeeld op organisatorisch, financieel en juridisch vlak maar ook op hr-gebied. BDO heeft al deze specialistische kennis in huis en kan een reorganisatie van begin tot eind begeleiden. Hierbij kunt u denken aan:

- ▶ opstellen van een reorganisatieplan;
- ▶ doorrekenen van financiële scenario's;
- ▶ in kaart brengen personele gevolgen;
- ▶ bepalen van de strategie;
- ▶ begeleiding in het medezeggenschapstraject;
- ▶ communicatie richting het personeel;
- ▶ voeren van beëindigingsprocedures;
- ▶ begeleiding bij outplacementtrajecten;
- ▶ borgen van het resultaat van de reorganisatie.

Voordelen bij het inschakelen van BDO

Met het inschakelen van BDO bent u verzekerd van:

- ▶ lagere kosten en efficiënter proces door korte lijnen tussen de specialisten van BDO;
- ▶ directe toegang tot specialisten die ruime ervaring hebben met (grote) reorganisaties;
- ▶ één aanspreekpunt;
- ▶ een grotere slagingskans van de reorganisatie;
- ▶ een haalbare reorganisatie die past in de strategie van de onderneming.

Meer informatie?

Wilt u meer informatie over (de kosten van) het doorvoeren van een succesvolle reorganisatie? Neem dan vrijblijvend contact op met een van onze specialisten.



Corina Roks
Partner Legal
T 06 - 41 80 24 30
E corina.roks@bdo.nl



Lorenz Bloem
Director Arbeidsrecht
T 06 - 19 60 67 98
E lorenz.bloem@bdo.nl



Mark Bins
Director Business Restructuring
T 06 - 53 36 29 48
E mark.bins@bdo.nl



Sjoerd Oomen
Senior Manager Management Consulting
T 06 - 48 58 12 72
E sjoerd.oomen@bdo.nl

Vond u dit interessant? Ontvang - net als 17.000 andere organisaties - het laatste nieuws over bijvoorbeeld actuele publicaties en onderzoeken, fiscale regelgeving en wetswijzigingen tweewekelijks in uw mailbox! Meld u aan via [bdo.nl/nieuwsbrief](https://www.bdo.nl/nieuwsbrief)

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete

situatie, kunt u zich wenden tot BDO Advisory B.V. of een van haar adviseurs. BDO Advisory B.V., de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt BDO gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam "BDO" actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Advisory B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van

het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam "BDO" optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.