

# Informeer werknemers helder en tijdig over reorganisatie



## Een reorganisatie is een complex proces. Dat geldt zeker ook voor het goed en op tijd informeren van werknemers over de te zetten stappen en mogelijke ontslagen tijdens een reorganisatie. Wat zijn daarbij de aandachtspunten?

Een eerste stap bij een reorganisatie is dat de werkgever goed bedenkt en op papier zet [waarom hij wil reorganiseren](#). Hij kan bijvoorbeeld aangeven dat de organisatie goed moet blijven presteren, zodat er voor zoveel mogelijk mensen werk is. De werkgever kan onderzoeken waar het nu niet goed gaat, hoe groot het omzetverlies daardoor is en welke andere problemen het oplevert.

Dit leidt tot een plan van aanpak, waarvan de communicatie en het informeren van werknemers deel uitmaken. Belangrijk is ook een actueel overzicht van alle functies en het aantal dienstjaren per werknemer in de organisatie. Op basis hiervan kan de werkgever een reorganisatieplan maken dat aangeeft welke functies vervallen, welke afdelingen eventueel sluiten en welke werknemers kunnen worden herplaatst.

Bij de reorganisatie hoort een duidelijk tijdschema. Een vuistregel voor de voorbereiding van de reorganisatie is dat deze zo'n zes tot acht weken bedraagt. Dit hangt ook af van de complexiteit van de reorganisatie, de noodzaak van de reorganisatie en de beschikbare capaciteit van de organisatie.

Uitgangspunt voor een goede informatieverstrekking over de reorganisatie is een helder reorganisatiebesluit. Daarin licht de werkgever de redenen voor de reorganisatie toe, stelt hij vast welke arbeidsplaatsen vervallen, welke werknemers hij wil ontslaan en welke werknemers hij wil herplaatsen.

**Belangrijk is dat de werkgever goed kan onderbouwen waarom de reorganisatie nodig is**

### Alle betrokkenen op de hoogte met het communicatieplan

Een reorganisatie heeft veel gevolgen voor de motivatie en betrokkenheid van werknemers. Daarnaast heeft het een emotionele impact. Een werkgever kan dat opvangen met een tijdige, transparante en duidelijke communicatie. Belangrijk is dat de werkgever goed kan onderbouwen en overbrengen aan de werknemers dat de reorganisatie nodig en nuttig is.

Het is een aanrader om op basis van het reorganisatiebesluit een communicatieplan op te stellen. Hiermee kan de organisatie alle betrokkenen bij het reorganisatieproces op de hoogte houden van alle gezette en nog te zetten stappen. Het plan kan zich zowel richten op groepen als individuen. De insteek van het communicatieplan is dat de werkgever informatie over de reorganisatie op een tijdstip geeft dat de ontvanger er iets aan heeft. Een communicatieplan bevat in ieder geval:

- een analyse van de betrokkenen, waaronder de werknemers, en hun belangen;
- aan wie de organisatie welke informatie verstrekt, en wanneer;
- wat de organisatie met de informatie bij de ontvanger wil bereiken;
- een tijdsplanning.

De communicatie zelf moet eenduidig en duidelijk zijn en het informeren van de werknemers moet een vooraanstaande plek in het communicatieplan hebben. De werkgever moet met hen elke stap in het proces communiceren, en liever te veel delen dan te weinig. Verder doet hij er goed aan de werknemers steeds in te lichten voordat de ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging (PVT) of vakbonden dat doen.

Ook moet hij nooit met informatie over de reorganisatie in persberichten naar buiten treden voordat werknemers, OR (of PVT) en vakbonden op de hoogte zijn. Aparte aandacht is nodig voor het informeren van afdelingshoofden, teamleiders, staf en de HR-afdeling over hun rol tijdens de reorganisatie en het informeren van de rest van de organisatie.

## Goed onderbouwd reorganisatietraject

De beste communicatie bij een reorganisatie is gericht op transparantie en betrekken van werknemers. Dat moet zo veel mogelijk vanaf het begin gebeuren. Het is belangrijk om de werknemers duidelijk en begrijpelijk te informeren over de reorganisatie en de stappen waarin die plaatsvindt.

De werkgever doet er goed aan uit te leggen waarom de reorganisatie noodzakelijk is en welke maatregelen hij eventueel al eerder heeft genomen om een reorganisatie te voorkomen. Het moet goed onderbouwd zijn dat de reorganisatie onvermijdelijk is en welke gevolgen deze heeft voor het personeel. Tijdens het reorganisatietraject moet de werkgever ook letten op continuïteit in het werk tijdens de reorganisatie, want werkzaamheden lopen gewoon door.

## Het is goed als leidinggevenden weten welke emoties er leven

De communicatie start met het zo vroeg mogelijk betrekken van de leidinggevenden bij de reorganisatie. De werkgever kan ze dan ook meteen helpen zich voor te bereiden op vragen van hun teamleden en op het brengen van [slecht nieuws bij een ontslaggesprek \(tool\)](#). Hiervoor bestaan trainingen en een organisatie kan leidinggevenden er ook actief op coachen.

Van belang is dat directie en leidinggevenden verantwoordelijkheid nemen en aanspreekbaar zijn voor alle werknemers. Het is verder goed als leidinggevenden weten welke emoties er leven en zich inleven in de gevoelens en beleving van de werknemers.

Vervolgens kan de organisatie een eerste communicatiemoment bepalen om de reorganisatie aan alle werknemers bekend te maken. Het is belangrijk om dit zo duidelijk, volledig en concreet mogelijk te doen. Dat is nodig om geruchten voor te zijn en omdat werknemers tijdig moeten weten wat er gaat gebeuren. De organisatie moet ook eerlijk zijn over mogelijke ontslagen en uitleggen waarom die nodig zijn.

Daarnaast is het nodig dat werknemers de tijd krijgen om de boodschap van de reorganisatie te verwerken en er vragen over te stellen. De werkgever moet vragen, inclusief de lastige vragen, zo goed mogelijk beantwoorden. Verder doet de werkgever er goed aan om te benadrukken dat het om een gezamenlijk project gaat om de werknemers er zo goed mogelijk bij te betrekken.

## Een persoonlijk en zorgvuldig ontslaggesprek

Is duidelijk welke werknemers de werkgever moet ontslaan, dan is het raadzaam om hen daar zo snel mogelijk persoonlijk en zorgvuldig over te informeren, met een duidelijke uitleg van de redenen van het ontslag. De werkgever kan de werknemer [tijdens het ontslaggesprek een beëindigingsvoorstel geven \(artikel\)](#) met een begeleidende brief.

Hij kan in die brief de reorganisatie en reden van het ontslag nog eens toelichten en de werknemer vragen om uiterlijk op een bepaalde datum te laten weten of hij met het beëindigingsvoorstel akkoord gaat. Een [ontslagaanvraag bij UWV \(artikel\)](#) is dan niet nodig. Ook werknemers die de werkgever wil en

kan herplaatsen in een andere functie, moet hij direct en persoonlijk informeren als hij weet om wie het gaat en wat mogelijk is.

## Het is belangrijk dat de werkgever regelmatig communiceert over de voortgang

De organisatie doet er verder goed aan een team samen te stellen met deelnemers die feedback geven op de reorganisatieplannen. Dat kan het beste met een dwarsdoorsnede van het personeel. Daarmee weet de organisatie goed wat de gevoelens in de organisatie zijn en welke onderwerpen er spelen. Het is belangrijk dat de organisatie aantoonbaar wat met de feedback van het 'reorganisatieteam' doet.

Tijdens het reorganisatietraject is het belangrijk dat de werkgever regelmatig met de werknemers communiceert over de voortgang van de reorganisatie en over wat ze verder kunnen verwachten. Dat kan bijvoorbeeld door een keer per week voor iedereen een kleine update te verzorgen van ongeveer een kwartier.

Het beste is om dat te doen met een personeelsbijeenkomst op een vast wekelijks tijdstip, waarbij werknemers ook vragen kunnen stellen. Hiermee gecombineerd kan de werkgever over de voortgang van de reorganisatie communiceren via een digitale nieuwsbrief. Waar nodig kunnen er ook individuele gesprekken plaatsvinden. Het goed op de hoogte houden van de werknemers voorkomt wantrouwen, geruchten en conflicten.

De werkgever doet er goed aan de boodschap bij een reorganisatie ook altijd schriftelijk aan werknemers over te brengen. Een nare boodschap komt bij de eerste mondelinge communicatie vaak slecht over, zelfs als een werkgever die keurig overbrengt. Verder doet hij er goed aan eerlijk te zijn over wat hij wel en nog niet weet.

Het is verder raadzaam om aan de mentale zorg voor werknemers te denken door het instellen van een onafhankelijke vertrouwenspersoon met wie werknemers hun zorgen kunnen bespreken.

Leidinggevenden doen er goed aan om regelmatig met hun teamleden een persoonlijk gesprek te voeren over hoe het met ze gaat en hoe ze omgaan met de situatie. Extra aandacht is nodig voor degenen die de organisatie (mogelijk) moeten verlaten.

## De werkgever moet de OR in een zo vroeg mogelijke fase informeren

### Medezeggenschap van groot belang

Bij een reorganisatie zijn de medezeggenschap en de bijbehorende communicatie van groot belang. Voor organisaties vanaf 50 werknemers is een ondernemingsraad (OR) verplicht. Bij organisaties met minder dan 50 werknemers kan een OR vrijwillig worden ingesteld. De werkgever (bestuurder) moet [de OR om advies vragen bij reorganisaties \(tool\)](#) met ingrijpende gevolgen. Dat geldt bijvoorbeeld als de functie-indeling verandert, als afdelingen moeten sluiten of als een werkgever relatief veel werknemers ontslaat.

De werkgever moet de OR in zo een vroeg mogelijke fase van het reorganisatieproces in ieder geval op hoofdlijnen informeren en om advies vragen. Dat is in ieder geval op een moment dat het OR-advies nog van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit.

Het tijdig informeren van de OR (of personeelsvertegenwoordiging (PVT)) kan van positieve invloed zijn op het verloop en de duur van het reorganisatietraject. De organisatie wint daarmee tijd doordat de OR al vertrouwd is met de gemaakte afwegingen, bekeken alternatieven en argumenten. Indien nodig kan de organisatie [de OR geheimhouding opleggen \(artikel\)](#).

Als de bestuurder de OR om advies vraagt, moet hij de OR een schriftelijk overzicht geven van de beweegredenen voor de reorganisatie, de verwachte gevolgen ervan voor de werknemers en de maatregelen die de werkgever wil nemen. Verder moeten de OR en bestuurder minimaal één keer overleggen over het voorgenomen reorganisatiebesluit in een vergadering.

Na de adviesaanvraag zal de OR meestal vragen om nadere informatie en/of toelichtingen. De werkgever (bestuurder) moet hier rekening mee houden en zorgen dat hij vragen snel en goed kan beantwoorden. De bestuurder mag informatie alleen weigeren als er zwaarwegende bezwaren zijn tegen de verstrekking ervan (bijvoorbeeld vanwege privacywetgeving), of als zonder meer vaststaat dat de betreffende informatie niet relevant is voor de advisering door de OR.

Verder moet de OR een redelijke termijn krijgen om advies uit te brengen. Voor het behandelen van een adviesaanvraag mag de OR eventueel de hulp van een externe deskundige vragen. Zolang de kosten hiervan redelijk zijn, moet de onderneming deze dragen.

Organisaties met tussen de 10 en 50 werknemers moeten een PVT instellen als de helft van de werknemers daarom vraagt of als een cao dat voorschrijft. De PVT heeft adviesrecht bij besluiten met gevolgen voor minstens 25 procent van het personeel. Dat is bijvoorbeeld als een kwart van het personeel wordt ontslagen of andere arbeidsvoorwaarden of arbeidsomstandigheden krijgt.

## Een mooi afscheid kan veel meerwaarde hebben voor werknemers die moeten vertrekken

### Vakbonden en sociaal plan

Het [tijdig informeren van vakbonden \(artikel\)](#) kan zinvol zijn om het reorganisatietraject soepeler te laten verlopen. Ook vakbonden kan de werkgever om vertrouwelijkheid vragen. Als bij de reorganisatie 20 of meer werknemers worden ontslagen ([collectief ontslag \(infographic\)](#)), dan is de werkgever verplicht om de vakbonden te raadplegen. De vakbonden kijken dan of er volgens hen sprake is van een bedrijfseconomische noodzaak voor de reorganisatie.

Daarna kan de werkgever met hen overleggen over het opstellen van een sociaal plan. Dat plan is geen verplichting voor de werkgever. Het sociaal plan bevat acties om de gevolgen van het ontslag voor werknemers te verzachten. Een vakbond keurt een sociaal plan goed nadat de vakbondsleden het hebben goedgekeurd.

### Bied toekomstperspectief en nazorg

De werkgever kan de werknemers die moeten vertrekken, hulp aanbieden bij het netwerken voor en vinden van een nieuwe baan. [Een mooi afscheid met een persoonlijke benadering \(artikel\)](#) kan voor hen veel meerwaarde hebben. In het verlengde daarvan doet de werkgever er ook goed aan om een ontslagen werknemer na een maand te bellen en te vragen hoe het gaat. Werknemers die met een positief gevoel de organisatie verlaten, zullen vaker als een ambassadeur voor de organisatie optreden, wat de reputatie weer ten goede komt.

Voor de werknemers die blijven, is een duidelijk verhaal over de lange termijn van de organisatie belangrijk voor hun motivatie, binding en betrokkenheid. Het is daarom van belang dat de werkgever werknemers ook ná de reorganisatie informeert over de stand van zaken en over wat de reorganisatie heeft opgeleverd. Daarnaast is het in het kader van nazorg goed als werknemers de ruimte krijgen om hun gevoelens en beleving over de reorganisatie te uiten nadat deze heeft plaatsgevonden.

## Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)