



## REORGANISEREN? ZORGVULDIG GRAAG!

In deze tijden van recessie ontkom je er bijna niet meer aan. De kranten staan er bol van en bijna elke ondernemer loopt wel te dubben of de organisatie niet toch wat strakker getrokken moet worden. Reorganiseren dus. Waarom en hoe?

In eerdere columns heb ik betoogd dat je als ondernemer in zware tijden niet direct je kostbare personeelsbestand moet gaan inkrimpen. Eerst nog maar eens je verkoop en marketing inspanningen vergroten en je verkopers achter hun bureaus vandaan schoppen hun auto's in. Creativiteit, nieuwe producten of diensten bedenken of andere marktbenaderingen toepassen. Natuurlijk kun je, als je dat allemaal hebt geprobeerd, uiteindelijk toch op een punt komen dat het mes in de kosten moet. Het spreekt vanzelf dat je eerst gaat snijden in allerlei onnodige kosten maar meestal levert dit slechts kleine bedragen op die niet zelden het eind betekenen van allerlei leuke dingen voor medewerkers. Dit kan dan weer ten koste gaan van de motivatie.

Uiteindelijk vormen de loonkosten voor de meeste bedrijven toch een zware last waar nog substantiële besparingen zijn te behalen. Het (gedwongen) afscheid nemen van een aantal medewerkers heeft veel voeten in aarde en levert nogal wat emoties op. Bij degenen die moeten verstrekken maar zeker ook bij de blijvers. Ook voor jezelf als ondernemer is zo'n traject een heftige ervaring. Als je als ondernemer toch deze weg op moet besef dan dat je nogal wat voetangels en klemmen onderweg tegen kunt komen. Onderstaand draaiboekje helpt je om zorgvuldig en planmatig te werk te gaan.

### Maak een plan

Hoe ziet de organisatie in aangepaste vorm er uit; wat is nodig om het aanbod aan de veranderde vraag aan te passen. Welke functies zijn niet (meer) nodig? Hier komt veel rekenwerk bij kijken. Uiteindelijk blijkt hoeveel functies (en welke) er kunnen vervallen. Onderdeel van het plan is een tijdschema van de reorganisatie en een draaiboek voor de feitelijke uitvoering.

### Besluitvorming

Ingeval er een Ondernemingsraad of een Personeelsvertegenwoordiging is ben je wettelijk verplicht een voorgenomen besluit tot reorganisatie voor advies voor te leggen. Wanneer er meer dan 20 ontslagen gaan vallen ben je bovendien verplicht om bij het UWV een melding te doen in het kader van de Wet Melding Collectief Ontslag. Tegelijkertijd moet je dan ook de betrokken vakbonden inlichten.

### Wachttijd

Gedurende de periode dat de OR over de reorganisatie beaamd is (meestal een maand) is het zaak om in overleg met

de vakbonden een sociaal plan overeen te komen. Deze periode kan daarnaast worden benut om de lijst met medewerkers die moeten afvloeien zorgvuldig op te stellen. Let hierbij op dat hiervoor wettelijke regels bestaan.

### Sociaal Plan

Een sociaal plan is een pakket van maatregelen dat wordt toegekend aan de medewerkers die bij een reorganisatie moeten vertrekken. Er wordt o.m. in geregeld welke afvloeiingsregeling men krijgt; regelingen voor scholing; outplacement etc.

### Uitvoering

Zodra de OR (of PVT) akkoord is en er een sociaal plan ligt, kun je daadwerkelijk aan de slag. De betrokken medewerkers krijgen allemaal een persoonlijk gesprek met de ondernemer zelf. In dit gesprek krijgen zij behalve het slechte nieuws ook te horen wat het sociaal plan voor hen inhoudt. Het voert te ver om in detail hier op te sommen wat er bij deze gesprekken allemaal komt kijken.

### De blijvers

Belangrijk is het ook om veel aandacht te besteden aan degenen die blijven. Zij moeten immers zo snel mogelijk weer de kar gaan trekken. Het ontslag van een aantal van hun collega's kan ook voor hen veel (negatieve) emoties opleveren. Gedurende het gehele proces is het zaak om voortdurend te blijven communiceren.

Als het echt noodzakelijk is om te reorganiseren zullen de medewerkers dat meestal ook wel begrijpen.

Voor de vertrekkers is het natuurlijk zuur. Maar de ervaring leert dat wanneer je als ondernemer het reorganisatie proces zorgvuldig en professioneel aanpakt en daarbij betrokkenheid toont en open en eerlijk communiceert je veel respect afdwingt.



JAN BOEKESTEIN IS DIRECTEUR VAN INTERVICIS CONSULT, BUREAU VOOR PERSONEELSMANAGEMENT, TRAINING EN COACHING  
WWW.INTERVICIS.NL