



Het sociaal plan in de praktijk

Handleiding voor verantwoord
reorganiseren: een integrale aanpak

mr. drs. R.J. van der Ham
T.S.J. Hofman RA
mr. drs. A.E. Hol
mr. A. de Ruijter

Sdu UITGEVERS

EDITIE 2012-2013

Inhoud

Voorwoord	13
Woord vooraf	15
Afkortingenlijst	17
Inleiding	19
1. De reorganisatie als aspectensysteem	21
1.1 Het bestuurlijke aspect	21
1.2 Het financiële en fiscale aspect	22
1.3 Het bedrijfspolitieke aspect	23
1.4 Het vakinhoudelijke en marketingaspect	24
1.5 Het organisatorische aspect	25
1.6 Het medezeggenschapsaspect	25
1.7 Het personele en juridische aspect	26
2. Belangrijke wetten en regels	33
2.1 Collectieve arbeidsovereenkomst (cao)	33
2.2 Burgerlijk Wetboek (Burgerlijk Wetboek)	33
2.3 Wet melding collectief ontslag (WMCO)	34
2.4 SER-fusiegedragsregels	35
2.5 Wet op de ondernemingsraden (WOR)	36
2.6 Ontslagbesluit	36
2.7 Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet CAO)	37
2.8 Buitengewoon besluit arbeidsverhoudingen 1945 (BBA)	37
2.9 Ambtenarenwet en Algemene wet bestuursrecht (Awb)	37
2.10 Wet overgang van onderneming (WOO)	37
2.11 Beleidsregels Ontslagtaak UWV	39
3. De belangrijkste vragen over reorganisatie en inkrimping	41
3.1 Is er sprake van vermindering of vervallen van arbeidsplaatsen of worden (ook) nieuwe functies gecreëerd?	41
3.2 Is er een voldoende breed projectteam samengesteld om de reorganisatie het hoofd te kunnen bieden?	41
3.3 Wat is het verschil tussen een sociaal plan dat eenzijdig is opgesteld of met de ondernemingsraad dan wel vakorganisaties?	42
3.4 Is een sociaal plan noodzakelijk of nuttig?	43
3.5 Hoelang duurt een gemiddelde reorganisatie?	44
3.6 Welke bedrijfseconomische oorzaken kunnen worden aangevoerd?	45
3.7 Welke alternatieven zijn er voor personele maatregelen?	46
3.8 Wat is de stand van zaken op personeelsterrein?	46
3.9 Voor welke medewerkers gelden opzegverboden?	47

INHOUD

3.10	Welke eisen worden in de toepasselijke cao bij reorganisatie en inkrimping aan de werkgever gesteld?	47
3.11	Is een raam-sociaal plan van toepassing?	47
3.12	Is het BBA van toepassing?	48
3.13	Zijn SER-fusiegedragsregels van toepassing?	48
3.14	Kan de toepasselijkheid van de SER-fusiegedragsregels worden uitgebreid?	48
3.15	Welke verplichtingen gelden op grond van de SER-fusiegedragsregels?	48
3.16	Is de WMCO van toepassing?	49
3.17	Aan welke verplichtingen moet de werkgever voldoen op grond van de WMCO?	49
3.18	Heeft de ondernemingsraad adviesrecht of instemmingsrecht over het sociaal plan?	50
3.19	Moeten uitvoeringsbesluiten voor advies aan de ondernemingsraad worden voorgelegd?	51
3.20	Moet geheimhouding worden opgelegd aan vakorganisaties en ondernemingsraad?	51
3.21	UWV, de kantonrechter of de vaststellingsovereenkomst?	52
3.22	Moeten onderwerpen uit de cao buiten werking worden gesteld?	55
3.23	Hoe ziet een stappenplan eruit?	55
4.	Projectorganisatie	59
4.1	Doel van een projectteam	59
4.2	Instelling van een projectteam en werkgroepen	59
4.3	Kwaliteiten in een projectteam	59
4.4	Samenstelling van een projectteam	60
4.5	Voortgang van de werkzaamheden van een projectteam	61
4.6	Controller van personeelsgegevens	61
4.7	Afdeling Financiën	61
4.8	Overleg secretarissen	62
5.	Personeelsformatie en -bezetting: voorbereiding en uitvoering	63
5.1	Vorbereiding en uitvoering van de reorganisatie	63
5.2	Personeelsformatie en -bezetting	63
5.3	'Was-woord'-lijst	64
5.4	Voortgangsrapportage (monitor)	66
5.5	Model voor het bepalen van uitwisselbare functies	67
5.6	Model voor het bepalen van passendheid functies	76
6.	Maatregelen ter voorkoming van verlies van werkgelegenheid	77
6.1	Redenen voor onderzoek naar alternatieven	77
6.2	Selectieve vacaturestop	77
6.3	Natuurlijk verloop en vervroegd vertrek van oudere medewerkers	77
6.4	Arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd	78
6.5	Dienstverbanden met langdurig zieke medewerkers	78
6.6	Contracten met externe medewerkers	79
6.7	Overwerk	79
6.8	Terughalen van uitbesteed werk	79
6.9	Interne herplaatsing naar vacatures	79
6.10	Vrijwillige opzegging	80

6.11	Terugdringing van ziekteverzuim	80
6.12	Werktijdverkorting	80
6.13	Aanpassing van lonen en loongerelateerde vergoedingen	80
6.14	Inleveren van vakantiedagen	81
6.15	Beperking van kosten van personeelsfaciliteiten	81
6.16	Selectieve opleidingsstop	81
6.17	Arbeidsduur	81
6.18	Flexurenbank	81
6.19	Deeltijd-WW	82
6.20	Arbeidsmarktperspectiefbureaus	82
6.21	Detacheringsbureaus	83
6.22	Overname van het werkgeverschap	83
6.23	Loopbaanbegeleiding	83
6.24	Special leave	84
6.25	Verlaging van salaris en andere inkomensbestanddelen	84
7.	Kosten sociaal plan	87
7.1	Ontslagkosten	87
7.2	Overige kosten	89
8.	Overleg met medewerkers	93
8.1	Betrekken van medewerkers	93
8.2	Middelen om medewerkers bij een reorganisatie te betrekken	93
9.	Overleg met de ondernemingsraad	97
9.1	Algemene gang van zaken voor de ondernemingsraad	97
9.2	Informatierecht	97
9.3	Adviesrecht	98
9.4	Belang van medezeggenschap	98
9.5	Medezeggenschap en (strategische) beleidszaken	98
9.6	Moment van erbij betrekken van de ondernemingsraad	99
9.7	Geheimhouding	99
9.8	Taakverdeling tussen ondernemingsraad en vakorganisaties	100
9.9	Rollen van de ondernemingsraad bij herstructurering en sanering	101
9.10	Adviesrecht en inhoud adviesaanvraag	102
9.11	Instemmingsrecht	103
9.12	Toegezegd advies- of instemmingsrecht	104
9.13	Adviesrecht, instemmingsrecht en sociaal plan	104
9.14	Overlegvergadering	104
9.15	Termijnen en planning	105
9.16	Advies over uitvoeringsbesluiten	105
9.17	Gekwalificeerd advies	106
9.18	Besluitvorming bestuurder op advies ondernemingsraad	106
9.19	Beroep op de Ondernemingskamer	106
9.20	Duur van een adviesprocedure	106

10. Overleg met de vakorganisaties	109
10.1 Moment van erbij betrekken van de vakorganisaties	109
10.2 Geheimhouding	109
10.3 Taakverdeling tussen vakorganisaties en ondernemingsraad	109
10.4 Rollen van de vakorganisaties bij herstructurering en sanering	110
10.5 Overleg met de vakorganisaties	110
10.6 Termijnen	110
10.7 Onderhandeling met de vakorganisaties: startdocument	110
10.8 Geen wettelijke plicht	112
10.9 Welke vakorganisaties	113
10.10 Vakorganisaties en hun achterban	113
10.11 Akkoord met de vakorganisaties	113
10.12 Collectieve actie	114
11. De inhoud van een sociaal plan	115
11.1 Considerans	115
11.2 Definities	116
11.3 Werkingssfeer	119
11.4 Werkingsduur	122
11.5 Wijzigingen wet- en regelgeving	122
11.6 Informatieverstrekking door de werkgever	123
11.7 Informatieverstrekking door de werknemer	123
11.8 Fiscus en sociale verzekeringen	124
11.9 Samenloop/anticumulatie	124
11.10 Plaatsingsprocedure	124
11.11 Passende functie	126
11.12 Remplaçantenregeling	128
11.13 Bezwaar tegen passende functie	128
11.14 Gevolgen van weigeren passende functie	128
11.15 Scholing	129
11.16 Financieel advies voor medewerkers	129
11.17 Outplacement	129
11.18 Arbeidsvoorwaarden bij herplaatsing	129
11.19 Uitkering	130
11.20 Hardheidsclausule	133
12. Bezwarencommissie	135
12.1 Bevoegdheid	135
12.2 Samenstelling	135
12.3 Kosten	135
12.4 Secretariaat	136
12.5 Zonder last of ruggespraak	136
12.6 Werkwijze	136
12.7 Geheimhouding	137
12.8 Adviezen	137
12.9 Besluit werkgever	137
12.10 Evaluatie	137

13. Ontslagvergunning van het UWV wegens bedrijfseconomische redenen	139
13.1 Verschil tussen de UWV-procedure en de kantonrechtprocedure	139
13.2 Organisatie UWV	140
13.3 Door de werkgever te verstrekken gegevens bij de ontslaanvraag	140
13.4 Afspiegelingsvolgorde	141
13.5 Wijziging van de afspiegelingsvolgorde	143
13.6 Nieuwe en gewijzigde functies	143
13.7 Bedrijfsvestiging	144
13.8 Schoonmaak- en uitzendbranches	144
13.9 Deeltijdontslag	145
13.10 Voorwaarden aan de ontslagvergunning	145
13.11 Wederindiensttredingsvoorwaarde en flexkrachten	145
13.12 Opzegverboden	145
13.13 Procedure hoor en wederhoor	146
13.14 Verkorte procedure	146
13.15 Geldigheidsduur van de ontslagvergunning	146
13.16 Beëindigd dienstverband door opzegging	146
13.17 Beroep tegen (weigering van) ontslagvergunning	147
13.18 Afwezigheid werkzaamheden en verliesgevendheid	147
13.19 Contractanten voor bepaalde tijd	147
13.20 Pensioengerechtigde leeftijd	147
14. De kantonrechter	149
14.1 Verschil tussen de UWV-procedure en de kantonrechtprocedure	149
14.2 Problemen bij indiening van verzoekschriften bij collectief ontslag	149
14.3 Opzegverboden en de kantonrechter	149
14.4 Sociaal plan en ontbinding door de kantonrechter	151
14.5 Mate van binding van het sociaal plan	152
14.6 Kennelijk onredelijk ontslagprocedure	154
14.7 De kantonrechter en afwijkende selectiemogelijkheden	155
14.8 Problemen in de praktijk met afwijkende selectiecriteria	157
14.9 Sociaal plan en het concern	158
14.10 Sociaal plan en de Ondernemingskamer	159
15. Gesprekken over beëindiging dienstverband	161
15.1 Voorbereiding	161
15.2 Gesprekken	161
16. WW, IOAW, IOW en WWB	165
16.1 Werkloosheidswet (WW)	165
16.2 Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW)	170
16.3 Inkomensvoorziening voor oudere werklozen (IOW)	170
16.4 Wet werk en bijstand (WWB)	170
16.5 Tabellen	171

17. Wachtgeld	173
17.1 Samenloop van wachtgeld en kantonrechtर्सformule	173
17.2 Reorganisaties	173
17.3 Recht op wachtgeld	175
17.4 Duur wachtgeld	175
17.5 Hoogte wachtgeld	177
17.6 Pensioenbijdrage	178
17.7 Inkomsten uit of in verband met arbeid of bedrijf	179
17.8 Verplichtingen	180
17.9 Van werk naar werk begeleiden	181
17.10 Cumulatie	181
17.11 Kennelijk onredelijk ontslag	181
17.12 Financiële aspecten	182
17.13 Faillissement	182
18. Het sociaal plan en de jaarrekening	183
18.1 Voorwaarden voor een reorganisatievoorziening	183
18.2 Verplichting aan de vorming van een reorganisatievoorziening	185
18.3 Kosten reorganisatievoorziening	185
18.4 Bepaling van de hoogte van de reorganisatievoorziening	185
18.5 Het moment van verwerken in de jaarrekening	185
19. Fiscale aspecten van financiële ontslagvergoedingen	189
19.1 Bedrag ineens	189
19.2 Een periodieke uitkering of wachtgeld	195
19.3 Regeling vervroegde uittreding (RVU)	195
20. Afwikkeling van het dienstverband	197
20.1 Beëindiging van het dienstverband	197
20.2 Opzegtermijnen	197
20.3 Non-activiteit	200
20.4 Afscheid	201
20.5 Achterblijvers	201
20.6 Getuigschrift	201
20.7 De eindafrekening	202
21. (Vroeg)pensioen	207
21.1 Pensioen	207
21.2 Sociaal plan en pensioenstelsel	208
22. Ter afsluiting: tips bij een reorganisatie of inkrimping	213
22.1 Bestuur en management	213
22.2 Voorbereiding	213
22.3 Medezeggenschap	214
22.4 Communicatie	214

22.5	Planning	214
22.6	Financiën	214
22.7	Uitvoering	215
Bijlagen		217
Bijlage 1	Voorbeeld van een inkomstenverklaring wachtgeld	219
Bijlage 2	Voorbeeld van een reglement bezwarencommissie	221
Bijlage 3	Voorbeeld van de opzet van een advies van de bezwarencommissie	225
Bijlage 4	Model verzoek om ontslagvergunning UWV	227
Bijlage 5	Model melding WMCO	231
Bijlage 6	Verklaring ex art. 6a WMCO	233
Bijlage 7	Model getuigschrift	235
Bijlage 8	Model opzeggingsbrief (nadat ontslagvergunning door het UWV is verleend)	237
Bijlage 9	Model formulier melding sociaal plan als cao aan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	239
Bijlage 10	Model brief boventaligheidsverklaring	241
Bijlage 11	Model bezwaarformulier bezwarencommissie	243
Bijlage 12	Model plan van aanpak reorganisatie	245
Bijlage 13	Adviesaanvraag aan de ondernemingsraad	247
Bijlage 14	Schema vergelijking functies ten behoeve van plaatsing en beëindiging arbeidsovereenkomst	249
Bijlage 15	Schema procedure adviesrecht ondernemingsraad	251
Bijlage 16	Functieovergangsmatrix	253
Bijlage 17	Meldingsplicht van art. 8 SER-fusiegedragsregels	255
Bijlage 18	Checklist innemen goederen en apparatuur, lidmaatschappen, melding aan instanties enzovoort	257
Bijlage 19	Voorbeeldbrief reactie werkgever op verweer medewerker UWV	259
Bijlage 20	Notitie met betrekking tot inkrimping van de werkzaamheden	261
Bijlage 21	Onderlinge uitwisselbaarheid van functies bepalen	263
Bijlage 22	Vaststelling van de passendheid	266
Bijlage 23	'Was-wordt'-lijst	268
Bijlage 24	Relevante wet- en regelgeving	271
Register		301

Voorwoord

Het schrijven van een sociaal plan is een lastige zaak en de uitvoering is vaak complex. Het is niet altijd eenvoudig om de weg te vinden in de wetten en rechtspositieregelingen. Maar met die regels ben je er nog niet. De bijzondere situatie van een individueel geval vraagt nogal eens om uitzonderingen op diezelfde regels. Die afweging vraagt niet alleen om kennis maar ook om praktijkervaring.

De voor u liggende uitgave beoogt een praktijkgids te zijn. Het boek bevat regels, ideeën, gedachten, modellen en methoden die een heldere bruikbare handleiding kunnen vormen voor de dagelijkse uitvoering. De auteurs zijn erin geslaagd vanuit meerdere disciplines een structuur te geven voor het schrijven en uitvoeren van een sociaal plan dat leidinggevend en P&O-medewerkers kan stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor beslissingen met vaak ingrijpende gevolgen voor de medewerkers. Met praktische voorbeelden wordt de theorie voor concrete toepassing uitgelegd zonder 'blauwdrukkerig' te worden. Als hoogleraar arbeidsrecht aan de Rijksuniversiteit Groningen kan ik dit boek van harte aanbevelen.

Groningen, mei 2012

Prof. mr. dr. W.A. (Wijnand) Zondag

Woord vooraf

Wie herkent niet de volgende situatie? De directeur Financiën maakt zich zorgen over de operationele resultaten van het bedrijf. In de raad van bestuur wordt er vertrouwelijk een aantal keer over gesproken. Na een maand of drie wordt de knoop doorgehakt: er moet worden gereorganiseerd met ingrijpende gevolgen voor de werkgelegenheid. De directeur P&O krijgt opdracht een sociaal plan aan de ondernemingsraad voor te leggen. Binnen twee weken moet er een advies liggen. Het is immers urgent. Kan of mag dat?

Een ander voorbeeld uit de praktijk. Er is financieel aanleiding in een bedrijf om de tering naar de nering te zetten. Van dat gegeven wordt gebruikgemaakt om alle medewerkers boventallig te verklaren. Door middel van een 'stoelendans' wil het management bij de ontslagselectie op kwaliteit gaan sturen: alle medewerkers mogen solliciteren naar de resterende functies. De HRM'er is echter op een studiedag geweest en heeft begrepen dat dat anno 2012 niet meer zo gemakkelijk kan. Wat nu?

Dit boek geeft antwoord op dergelijke vragen.

Het sociaal plan in de praktijk is een boek van en voor de praktijk. Het geeft antwoorden op vragen waarmee iedereen zit die te maken heeft met reorganisaties, fusies, overnames of bedrijfssluitingen. Of het nu om de raad van bestuur gaat, om de directie, de financieel verantwoordelijke directeur, de manager van een afdeling, de personeelsfunctionaris, de ondernemingsraad of de raad van commissarissen/raad van toezicht.

Het sociaal plan in de praktijk besteedt aandacht aan de wet, de cao, de rol van vakorganisaties en ondernemingsraad, het management en de communicatie met de medewerkers. Er wordt ingegaan op de financiële kant van het sociaal plan, vaak de belangrijkste reden voor een reorganisatie. Uitvoeringszaken zoals de berekening van de opzegtermijn, non-activiteit, de pensioenverzekering, uitwisselbare functies, plaatsingsprocedures en bezwaar en beroep worden uitvoerig behandeld.

Wij richten ons in het boek vooral op de praktijk in organisaties waarin medewerkers werkzaam zijn op basis van het *arbeidsrecht*. De rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van de onder het ambtenarenrecht vallende ambtenaar in dienst van het Rijk, gemeenten en andere overheidsorganen verschillen te veel van het gewone arbeidsrecht om voldoende aan bod te komen.

Dat wil niet zeggen dat *Het sociaal plan in de praktijk* voor de overheidssector onbruikbaar is, integendeel. Gemeenten en andere overheidsorganisaties worden regelmatig ook geconfronteerd met reorganisaties, zoals de sluiting van een zwembad of bijvoorbeeld de privatisering van een muziekschool. Of ze krijgen te maken met een dreigend faillissement van een thuiszorgorganisatie, die het hoofd niet boven water weet te houden vanwege de kleine winstmarges in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), die de gemeenten moeten uitvoeren. En dan moet de ambtenaar wel een oordeel kunnen geven over de mogelijkheden en onmogelijkheden bij een reorganisatie.

Los daarvan biedt dit boek voor de overheid voldoende bruikbare praktijkinformatie over het reorganisatieproces en het sociaal plan in het algemeen. Immers, ook al verschilt het ambtenarenrecht van het arbeidsrecht, voor wat betreft proces en inhoud zijn de verschillen tussen publieke en private sector niet zo groot en de doelen gelijk.

Meestal wordt bij een reorganisatie vrijwel uitsluitend gekeken naar de arbeidsrechtelijke regels. Maar voor het maken en uitvoeren van een sociaal plan zijn veel meer disciplines belangrijk.

Een reorganisatie staat of valt bijvoorbeeld met de professionele inbreng van de financiële afdeling. Ook de betrokkenheid van bestuur en management van hoog tot laag is een essentiële voorwaarde. Zonder goed overleg met de vakorganisaties en de ondernemingsraad komt een sociaal plan niet van de grond. En verder vragen de medewerkers als onderdeel van het krachtenveld aandacht: medewerkers die het gevoel hebben dat aan hun behoeften voorbij wordt gegaan of dat er mogelijk zelfs spelletjes worden gespeeld, kunnen een reorganisatie laten vastlopen.

Bij een voorgenomen reorganisatie vragen de directie en ondernemingsraad zich steeds vaker af hoe een reorganisatie met arbeidsplaatsenverlies zich verhoudt tot de meer moderne ontwikkelgerichte veranderaanpak, zoals bij de implementatie van kernwaarden, performance management en cultuurveranderingstrajecten, of bij trajecten die erop zijn gericht de organisatie klantgerichter, meer kostenbewust of innovatiever te laten worden.

Wordt het werk van – in veel organisaties – vele jaren bouwen aan vergroting van zelfsturing en dialoog van teams en medewerkers niet tenietgedaan met één traditioneel top-down uitgevoerde reorganisatie? Hoe staat het met de veerkracht en het innovatievermogen van de ‘achterblijvers’ – loopt de directie niet het risico na afloop te moeten constateren dat met het badwater het kind is weggegooid of dat er sprake is van ‘operatie geslaagd, patiënt overleden’?

Of en in hoeverre een situatie waarin kort en krachtig moet worden ingegrepen zich leent voor een ontwikkelbenadering in plaats van de van oudsher gekozen blauwdrukbenadering vormt een rode draad door dit boek. Wij breken een lans voor de zogenaamde beperkte ontwikkelbenadering, waarbij binnen de kaders van wet- en regelgeving en de beperkingen in tijd en middelen van de meeste reorganisaties tóch ruimte wordt gevonden voor participatie van medewerkers in alle fasen van de reorganisatie, zowel bij de uitvoering als bij het ontwerp van de organisatie, bij de inrichting én de (strategische) richting van de organisatie na de reorganisatie. Dit vanuit het geloof in de waarde van zelfsturing, dialoog en goed werkgeverschap, óók bij ogenschijnlijk puur zakelijke en financieel gedreven reorganisaties.

Met *Het sociaal plan in de praktijk* willen wij dan ook vooral een integrale visie en aanpak van het reorganisatieproces bieden. De verschillende achtergronden en ervaring van de auteurs staan daar borg voor: arbeidsrechtelijk, financieel, (interim-)personeelsmanagement.

Wij laten zien wat de juridische en financiële minimumeisen zijn die worden gesteld aan het reorganisatieproces en de mogelijkheden om – met inachtneming van die minimumeisen – op een zo modern mogelijke wijze vorm te geven aan het verandertraject dat iedere reorganisatie ook is – met oog voor de menselijke maat. *Het sociaal plan in de praktijk* geeft de lezer duidelijke antwoorden op vragen die in de praktijk leven over reorganisaties.

Aan deze eerste druk is in het najaar van 2011 en in het voorjaar van 2012 gewerkt. Verschenen rechtspraak en literatuur zijn zo veel mogelijk tot 1 april 2012 verwerkt.

Voor voorbeelden, modellen en nieuwe jurisprudentie verwijzen wij u naar de website van de auteurs: www.hetsociaalplan.nl.

Schokland, april 2012

Inleiding

Voor de meeste bedrijven vormen de personeelskosten de belangrijkste kosten. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw wordt gelukkig ook meestal wel ingezien dat je de medewerkers niet moet zien als een kostenpost, maar als menselijk kapitaal. De afdeling Personeelszaken heet sindsdien de afdeling HRM of heeft een vergelijkbare naam gekregen.

Als een bedrijf grote financiële problemen ondervindt, ontkomt het meestal niet aan het inkrimpen of reorganiseren van het personeelsbestand. En of dat nu komt door een te hoog ziekteverzuim, tegenvallende productiecijfers, een teruglopende markt of het wegvallen van een belangrijk subsidiekanaal, het heeft gevolgen voor de werkgelegenheid van de medewerkers. In andere gevallen fuseert een bedrijf of worden activiteiten uitbesteed, niet altijd uit financiële noodzaak, maar bijvoorbeeld vanuit strategische overwegingen. Maar ook dat kan ingrijpende gevolgen hebben voor de medewerkers.

Veranderingen voor de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden van medewerkers zijn in Nederland met allerlei waarborgen omgeven. Dat betekent vaak overleg met de vakorganisaties over een sociaal plan, een adviesaanvraag over de plannen aan de ondernemingsraad en een periode van voorbereiding van allerlei maatregelen, bijvoorbeeld om vast te stellen welke medewerkers het gelag moeten betalen en met welke het bedrijf de toekomst kan ingaan. Het zijn stuk voor stuk ingrijpende en complexe onderwerpen voor alle betrokkenen. En fouten maken is uit den boze: de gevolgen kunnen existentieel zijn voor het bedrijf en de betrokken medewerkers.

In het Nederlandse arbeidsrecht zijn de rechten en plichten bij reorganisaties neergelegd in een groot aantal wetten en regels. De meeste personeelsfunctionarissen hebben in hun dagelijkse praktijk weinig te maken gehad met ingrijpende reorganisaties. Ze houden zich vrijwel uitsluitend bezig met werving en selectie, functiewaardering, salarissen, functioneringsgesprekken en competentie management. Voor individuele ontslagzaken wordt doorgaans de huisadvocaat ingeschakeld. Een reorganisatie met mogelijk collectief ontslag is vaak een nieuw vraagstuk voor de organisatie. En toch wordt van de personeelsfunctionaris verwacht dat hij van de hoed en de rand weet.

Maar evenzogoed geldt het gebrek aan praktijkervaring met reorganisaties ook voor de afdeling Financiën. De financieel manager moet een antwoord weten op het treffen van een voorziening voor de kosten van het sociaal plan en moet aandacht hebben voor de liquiditeit als er wegens het beëindigen van dienstverbanden grote afvloeiingssommen tegelijk moeten worden betaald.

Een grote wissel wordt getrokken op de groep managers: ze moeten verbouwen terwijl de winkel open blijft. De managers moeten hun boventallige medewerkers opvangen, óók wanneer hun eigen baan op de tocht staat. Met onrust onder de medewerkers moet de productie worden gehaald. Ze zien met lede ogen aan dat vaak hun beste mensen vertrekken en dat op grond van de regels medewerkers worden geplaatst die juist niet op hun wensenlijstje stonden ...

Voor de vakorganisaties zijn reorganisaties niets nieuws. De bestuurders van de bonden komen in elke *boardroom* en hebben nogal eens meer ervaring dan de leden van de raad van bestuur met wie ze te maken krijgen. Voor de leden van de ondernemingsraad ligt dat anders. Als ze al inhoudelijk en procedureel met reorganisaties te maken hebben gehad, dan nog ervaren ze een reorganisatie met personele gevolgen als een dilemma.

Ze zien dat er iets moet gebeuren, maar voelen ook dat hun advies rechtstreekse gevolgen heeft voor werk-gelegenheid en arbeidsvoorwaarden van hun collega's – en worden door diezelfde collega's in de gang ook aan hun jasje getrokken over hun opstelling naar de bestuurder.

Voor al die betrokkenen is dit boek bedoeld. Een praktische handleiding voor reorganisaties. Praktijkmateriaal. Maar wie denkt dat dit boek een antwoord biedt op alle vragen vergist zich. Een reorganisatie is geen spelletje Stratego, het sociaal plan kun je niet in een Excel-sheet als een soort wiskundige formule invoeren. Een bedrijf kan te maken hebben met een bijzondere situatie op grond van wet- en regelgeving. Voor een medewerker kan een uitzondering moeten worden gemaakt op grond van de redelijkheid en billijkheid. Daarnaast blijft een belangrijke vraag wanneer de kernwaarden en het personeelsbeleid van de organisatie gaan conflicteren met de juridische regels.

Raad van bestuur, directie, management, ondernemingsraad en vakorganisaties zullen moeten blijven nadenken. De gegeven voorbeelden moeten dus 'met verstand' worden gebruikt.

mr. drs. R.J. van der Ham, T.S.J. Hofman RA,

mr. drs. A.E. Hol, mr. A. de Ruijter

Het sociaal plan in de praktijk

Handleiding voor verantwoord reorganiseren: een integrale aanpak

Reorganisaties en het opstellen van een sociaal plan zijn aan de orde van de dag. Met name bij herplaatsen en afvloeien van medewerkers is sprake van een ingrijpende en complexe aangelegenheid. Hoewel het geen dagelijkse kost is van de directie en de P&O-manager verwacht de organisatie meestal wel dat zij van de hoed en de rand weten. *Het sociaal plan in de praktijk* biedt daarvoor praktische handvatten: op arbeidsrechtelijk, financieel, organisatiekundig en personeelsterrein. De ervaring van de vier auteurs staat borg voor een praktijkgerichte aanpak vanuit een integrale visie.

Het sociaal plan in de praktijk besteedt uitvoerig aandacht aan de rol van vakorganisaties en ondernemingsraad, het management en de afdelingen Finance en HRM en aan de communicatie met de medewerkers. De belangrijkste juridische aspecten op het terrein van het arbeidsrecht en het socialezekerheidsrecht komen aan bod, naast talrijke tips op het gebied van Finance, HRM en organisatiekunde. De procedures voor herplaatsing en ontslag en ontslaguitkeringen worden behandeld, maar ook meer praktische onderwerpen op uitvoeringsniveau, zoals de berekening van de opzegtermijn, non-activiteit, voortzetting van de pensioenverzekering, veelal aan de hand van checklists en tabellen. Een belangrijk uitgangspunt vormt het in de hand houden van de kosten van het sociaal plan.

Het sociaal plan in de praktijk is in eerste instantie geschreven voor de directeur en P&O-manager. Maar ook voor or-leden, leidinggevend en interim-managers die functioneel betrokken worden bij een reorganisatie of saneringsoperatie en zich snel op de hoogte willen stellen van de belangrijkste aspecten die bij de totstandkoming van een sociaal plan spelen is dit boek uitermate geschikt.

Mr. drs. Ralph Jan van der Ham (1974) is partner bij Sterc arbeidsrecht advocaten te Amsterdam. Hij heeft vele (inter)nationale overnames en reorganisaties begeleid en geadviseerd en onderhandelt over (creatieve) selectiemethodieken en sociale plannen voor zowel Raden van Bestuur als ook ondernemingsraden.

Theo S.J. Hofman RA (1967) is partner van WestM Groep, strategisch adviseur basis-, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs, waarbij hij met zijn achtergrond als registeraccountant ondersteunt bij de versterking van de bedrijfsvoering van scholen.

Mr. drs. Arthur E. Hol (1969) is advocaat bij Stam Advocaten te Naarden, directeur van HRM College en lid van HR-Kracht. Vanuit zijn multidisciplinaire ervaring (HR-manager bij Shell Nederland en KLM Cargo) begeleidt hij als advocaat reorganisaties en overnames.

Mr. Arie de Ruijter (1955) is partner van WestM Groep. Hij heeft een reeks van sociale plannen op zijn naam staan. Naast onderhandelingen over sociale plannen adviseert hij werkgevers bij de uitvoering. In 2004 verscheen de voorloper van dit boek, *Het zakboek sociaal plan*, van zijn hand.

Sdu UITGEVERS

ISBN 9789012576468



9 789012 576468