Kwaliteitsselectie bij reorganisatie en collectief ontslag

Jelle Dijkstra

Reorganisaties kunnen grote gevolgen hebben voor de continuïteit van de organisatie en het welzijn van de werknemers die erdoor getroffen worden. Uit onderzoek is gebleken dat slecht uitgevoerde reorganisaties in hoge mate ten koste gaan van de productiviteit en de resultaten van organisaties en ook van de gezondheid en het welzijn van het personeel.

Ondanks dat reorganisaties veel voorkomen, is de kennis hierover bij management en HR doorgaans zeer gebrekkig. In de beroepsopleidingen wordt hieraan meestal weinig aandacht besteed. Bovendien is informatie hierover versnipperd beschikbaar en is het moeilijk de betrouwbaarheid van informatie vast te stellen en een samenhang tussen de diverse gegevens te zien. Om in deze lacunes te voorzien is dit boek geschreven.

In principe kan op meerdere manieren met de noodzaak om personeel te laten afvloeien worden omgegaan:

- Als het om minder dan 20 personen in één UWV-district gaat, kan worden gewerkt met individuele beëindigingsovereenkomsten. In dat geval kan een formele reorganisatie achterwege worden gelaten.
- Bij 20 of meer af te vloeien werknemers in één UWV-district binnen een tijdsbestek van drie maanden wordt de personeelsbestand meestal ingekrompen door het afspiegelingsbeginsel te hanteren in combinatie met 'Last in, first out' (LIFO). In dat geval is advies van de OR noodzakelijk en dient overleg te worden gevoerd met de vakbonden.
- In sommige organisaties is het noodzakelijk te selecteren op kwaliteit, bijvoorbeeld omdat bij toepassing van afspiegeling en LIFO essentiële nieuwe kennis verloren gaat. Toepassing van kwaliteitsselectie is mogelijk bij nieuwe of ingrijpend gewijzigde functies onder voorwaarde dat de hiervoor vereiste instrumenten in het HR-beleid van de organisatie zijn geïntegreerd.
- Als voldoende tijd beschikbaar is, kan de reorganisatie naar voren worden gehaald om zo tijd te creëren voor het toepassen van een "van-werk-naar-werk"-begeleiding (= preventieve aanpak): aan werknemers die op termijn overtollig zijn, wordt in een zo vroeg mogelijk stadium meegedeeld dat zij op termijn hun functie zullen verliezen. In de tussentijd kunnen zij proberen een andere functie te vinden of zelfstandig ondernemer te worden. In het ideale geval zijn de werknemers vertrokken op het moment dat de reorganisatie had moeten plaatsvinden.
- Helemaal ideaal is als de noodzaak om te reorganiseren wordt gebruikt om de organisatie fundamenteel anders in te richten zodat deze gemakkelijker kan meebewegen met ontwikkelingen in de omgeving ("Het Nieuwe Organiseren"): de organisatie wordt vrijwel volledig ontmanteld tot een kleine flexibele kern. Delen van de organisatie gaan als zelfstandige units ('hubs') verder en een groot deel van de werknemers worden begeleid naar zelfstandig ondernemerschap of continuering van hun functie bij een 'hub' of een andere organisatie. Deze laatste variant wordt in de praktijk al steeds vaker toegepast en zal in de toekomst steeds meer gebruikelijk worden.

In dit boek worden deze varianten nader uitgewerkt. In de bijlagen is praktisch materiaal opgenomen zoals bijvoorbeeld een opzet van een sociaal plan en een concept-brief voor melding van het collectief ontslag bij de bevoegde instanties.

Na lezing van dit boek beschikt de lezer over een goed referentiekader en een up-to-date instrumentarium om verantwoord om te gaan met de noodzaak het personeelsbestand in te krimpen.

Dr. Jelle Dijkstra is eigenaar van Dijkstra Organisatieadvies & Personeelsmanagement en schreef dit boek vanuit zijn jarenlange ervaring als HR-adviseur en zijn wetenschappelijke achtergrond. Samen met Paul-Peter Feld, Directeur & Organization van Xerox Benelux, schreef hij het boek Gedeeld leiderschap dat onlangs is gekozen tot Managementboek van het Jaar 2012.