

HR Rendement

Dit artikel wordt je aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is de 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 je als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor je vakgebied relevante informatie verschijnt:

- dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- 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.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

Hoe je zorgvuldig te werk gaat bij een reorganisatie met ontslagen

In het eerste kwartaal van 2025 daalde het aantal faillissementen met 9% ten opzichte van dezelfde periode in 2024. Toch steeg het aantal (bedrijfseconomische) ontslagen met 10%. Het aantal bedrijven dat melding maakte van collectief ontslag bereikte zelfs het hoogste niveau sinds 2020. Reorganisaties en bedrijfseconomisch ontslag zijn dus aan de orde van de dag. Hoe kun je als werkgever hierbij het beste te werk gaan?

Voor bedrijfseconomisch ontslag is het indienen van een ontslagaanvraag bij UWV de formele route. UWV beoordeelt of aan de wettelijke ontslagvereisten is voldaan:

- Het ontslag is noodzakelijk door structureel verval van een arbeidsplaats vanwege bedrijfseconomische redenen.
- De correcte werknemer is geselecteerd voor ontslag (het afspiegelingsbeginsel).
- Herplaatsing in een passende functie is binnen een redelijke termijn niet mogelijk, ook niet met behulp van scholing.
- Er geldt geen opzegverbod, zoals arbeidsongeschiktheid of zwangerschap.

Voorkeur

De procedure bij UWV kost relatief veel tijd en kent strikte regels. Werkgevers geven daarom doorgaans de voorkeur aan het sluiten van een vaststellingsovereenkomst waarbij de arbeidsovereenkomst met wederzijds goedvinden eindigt. Toch moet je ook deze snellere route niet onderschatten; hierbij is evengoed een zorgvuldige voorbereiding nodig. Je begint door te toetsen of de situatie voldoet aan de wettelijke vereisten voor bedrijfseconomisch ontslag. Stel hiervoor de benodigde documentatie op. Die gebruik je ook als basis voor het opstel-

len van de brief waarin je de werknemer boventallig verklaart. Bij die brief voeg je de vaststellingsovereenkomst. Als je aantoont dat je aan de eisen van UWV kunt voldoen, versterk je je onderhandelingspositie. De werknemer weet dan immers dat je waarschijnlijk via die procedure kunt slagen. Dat maakt een ontslag in overleg aantrekkelijk.

Gesprek

Het gesprek met de werknemer wordt vaak gevoerd door de leidinggevende en HR. Het is verstandig om met ten minste twee personen aanwezig te zijn, en ook aantekeningen te maken. Dit voorkomt latere discussies over wat er is besproken. Omdat dit gesprek zo belangrijk is, moet je vooraf bepalen wat je wel en niet gaat bespreken. Een verkeerde opmerking over bijvoorbeeld de afspiegeling of herplaatsing kan nare juridische gevolgen hebben. Zogenoemde gespreksinstructies of meeting guidelines kunnen hierbij van grote waarde zijn.

Ondernemingsraad

Is er een ondernemingsraad (OR) en gaat het om een reorganisatie met impact op meerdere werknemers, dan zul je meestal eerst advies moeten vragen aan de OR voordat je een definitief besluit kunt nemen over ontslagen. In dit traject is het gebruikelijk om te onderhandelen over een sociaal plan. Zie de OR hierbij als partner; een positief advies draagt bij aan de bereidheid onder werknemers om mee te werken.

Collectief ontslag

Wil je 20 of meer werknemers ontslaan binnen één werkgebied van UWV in een periode van drie maanden? Dan gelden extra

vereisten. Je moet melding maken bij UWV en de vakbonden raadplegen. Zij willen mogelijk onderhandelen over een sociaal plan. Na je melding geldt in principe één maand wachttijd waarin je geen ontslag mag regelen. Let op: dit geldt ook voor ontslagen via vaststellingsovereenkomsten.

Herplaatsing

Neem je herplaatsingsplicht serieus. Want als er toch een formele procedure nodig is, hecht UWV hier veel waarde aan. Voer dus tijdig herplaatsingsgesprekken (los van het gesprek over boventalligheid!) en leg vanaf het begin alles vast: gesprekken, zoekacties en interne communicatie. Zo heb je een compleet en controleerbaar dossier.

Sociaal plan

Bij een sociaal plan krijgen werknemers doorgaans hetzelfde aanbod voor vertrek. Dit plan bindt werknemers niet, ook niet als de OR heeft ingestemd. Ze kunnen dus alsnog onderhandelen. Bij een individueel ontslag zonder sociaal plan is het raadzaam om meer te bieden dan de wettelijke transitievergoeding. Een vergoeding gelijk aan de transitievergoeding plus twee à drie maandlonen is vaak een goede richtlijn: het voorkomt een lange, onzekere UWV-procedure met vergelijkbare kosten. Vaak worden ook extra afspraken gemaakt, zoals verval van het concurrentiebeding. Twee tips:

- Neem in de vaststellingsovereenkomst op dat vergoedingen afhankelijk zijn van bepaalde verklaringen van de werknemer, bijvoorbeeld dat er geen concreet uitzicht is op ander werk. Je hoeft dan geen hoge vergoeding te betalen aan iemand die elders al bijna is aangenomen.

- Stel een lijst op met advocaten voor vertrekend personeel. Werknemers kunnen zo snel juridisch advies inwinnen en hoeven niet zelf te zoeken. Houd dit optioneel: het is een service, geen sturing.

A-formulier

Start uiterlijk één dag voor het ontslaggesprek alvast de UWV-procedure op door het zogenoemde A-formulier in te dienen op uwv.nl. De werknemer is dan niet beschermd tegen ontslag als hij zich na afloop van het gesprek ziek meldt en jij de UWV-procedure wilt inzetten. Dien het formulier niet te vroeg in. UWV geeft een beperkte onderhandelingstermijn, en een te vroege indiening kan kostbare tijd kosten. Dien het formulier alleen eerder in als je op elk moment een ziekmelding verwacht.

Bedenktermijn

De vaststellingsovereenkomst wordt pas definitief nadat de wettelijke bedenktijd van 14 dagen is verstreken. Noem in de overeenkomst de termijn, anders is deze drie weken. En wees voorzichtig met communicatie, zowel intern als extern. Stel dat de werknemer zich bedenkt, dan kan dit tot ongelukkige situaties leiden als anderen al over het ontslag zijn geïnformeerd.

Waardering

Ook voor collega's die blijven, is de reorganisatie ingrijpend. Zij ervaren onzekerheid, zien collega's vertrekken en moeten zich herpakken, terwijl er veel verandert. Juist daarom is het belangrijk om hen actief te betrekken bij het transitieproces. Overweeg een retentiebonus of andere vorm van waardering. Hiermee beloon je mensen die het proces positief ondersteunen en op een afgesproken datum nog in dienst zijn.

Alette de Groot en Niels Koene, advocaten arbeidsrecht bij CMS, e-mail: alette.degroot@cms-dsb.com, www.cms.law

Onvoldoende inspanningen voor herplaatsing

Een werknemer was sinds 2016 in dienst bij een organisatie die tot een internationaal concern behoorde. Hij werkte vanuit Nederland voor het wereldwijde IT-team. Na een reorganisatie werd zijn functie opgeheven. Maar UWV wees de ontslagaanvraag af, omdat de werkgever het verval van de functie en de herplaatsingsinspanningen onvoldoende had onderbouwd.

Vacaturestop

De zaak belandde bij de kantonrechter die de arbeidsovereenkomst wel ontbond, per 1 mei 2024. Daartegen ging de werknemer in hoger beroep. Hij vorderde herstel van de arbeidsovereenkomst, dan wel een billijke vergoeding en een hogere

bonus over 2023. Het hof oordeelde dat de werkgever onvoldoende had gedaan voor herplaatsing. Hij had geen herplaatsingsgesprek gevoerd, had vacatures binnen het concern niet actief besproken én was er ten onrechte van uitgegaan dat de werknemer niet wilde verhuizen. Ook gebruikte de werkgever een vacaturestop als reden om herplaatsing te vermijden, wat juridisch niet volstaat. De ontbinding was dus onterecht. Het hof verwachtte echter geen werkbaar voortzetting en herstelde de arbeidsovereenkomst niet. De werknemer kreeg een billijke vergoeding van € 109.723,27 en extra bonus van € 13.430. *Gerechtshof Arnhem-Leeuwarden, 14 oktober 2024, ECLI (verkort): 6312*

Onderbouwing van afspiegeling schiet tekort

Een werknemer was sinds 2001 werkzaam als system engineer bij een internationaal bedrijf. Hij werd boventallig verklaard vanwege aanhoudende verliezen en een reorganisatie waarover de OR positief had geadviseerd. Een beëindiging met wederzijds goedvinden mislukte, waarna UWV de ontslagaanvraag eveneens afwees wegens onvoldoende onderbouwing en herplaatsingsinspanningen. De werkgever stelde daarop beroep in bij de kantonrechter. Met een zelfstandig tegenverzoek vorderde de werknemer daarbij een transitievergoeding, een billijke vergoeding, pensioenschade en proceskosten.

Uitwisselbaar

De kantonrechter wees het beroep van de werkgever af. Het vervallen van de arbeidsplaats was onvoldoende onder-

bouwd en het afspiegelingsbeginsel was niet juist toegepast. Een werkgever moet afspiegelen binnen uitwisselbare functies die vergelijkbaar zijn qua inhoud, vereisten en beloning. De werkgever had echter niet goed toegelicht welke functies uitwisselbaar waren en hoe het afspiegelen had plaatsgevonden. Daardoor kon de rechter niet vaststellen of aan de regels was voldaan. Een enkele verwijzing naar een vacaturetekst volstond niet; een nadere onderbouwing was vereist, zeker na de eerdere afwijzing door UWV. Omdat niet vaststond dat de arbeidsplaats kwam te vervallen, hoefde de rechter de herplaatsingsinspanning niet te beoordelen. Het ontbindingsverzoek van de werkgever werd afgewezen. *Rechtbank Gelderland, 28 juli 2025, ECLI (verkort): 6109*