



## Stappenplan organisatieverandering

Kennispunt Organisatieverandering & Recht

Met de inwerkingtreding van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) is het **reorganisatie- en plaatsingsproces** op een aantal punten gewijzigd. Het reorganisatie- en plaatsingsproces is juridisch geborgd in de **CAO Rijk** en de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Uitgangspunt is dat de procedure naar individuele werknemers zorgvuldig en transparant is.

Sommige ministeries (of organisatie onderdelen) hebben in aanvulling op de huidige regelgeving met de departementale OR en het decentraal georganiseerd overleg (DGO) meer specifieke afspraken gemaakt over het reorganisatie- en plaatsingsproces. Deze reorganisatiekaders zijn vastgelegd in het **personeelsreglement** van het ministerie (of organisatie onderdeel).

Als er geen reorganisatiekader is, kan afhankelijk van de dynamiek en omvang van de organisatieverandering per reorganisatie met de departementale OR en het DGO worden afgesproken wat het te volgen reorganisatie- en plaatsingsproces zal zijn.



Een organisatieverandering is **geen statisch proces** zoals onderstaand stappenplan wellicht doet vermoeden. Er kunnen tijdens bepaalde fases meerdere afwegingen en keuzes worden gemaakt die vervolgens van invloed zijn op het verdere verloop en/of doorlooptijd van het veranderproces. Voor ondersteuning bij aanvang of tijdens een organisatieverandering kan een **juridisch adviseur van O&P Rijk|Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht | Kennispunt Organisatieverandering & Recht** worden geraadpleegd via [Organisatieverandering&recht@rijksoverheid.nl](mailto:Organisatieverandering&recht@rijksoverheid.nl).

Het Kennispunt adviseert ook over het traject met medezeggenschap en vakbonden en over het Van Werk Naar Werk-beleid.

In het algemeen kunnen bij een organisatieverandering de volgende fases worden onderscheiden.

Fase	Actie	Wie betrokken
<b>1. Onderzoeksfase</b>	<p><b>Onderzoeken</b> of de voorgenomen organisatiewijziging een reorganisatie is in de zin van de CAO Rijk of artikel 25, eerste lid, aanhef en onder e, van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).</p> <p>Ingevolge de CAO Rijk, Hoofdstuk 14 'Organisatieverandering en VWNW-beleid' is een organisatieverandering 'iedere wijziging van de organisatiestructuur, omvang of taakinhoud van de organisatie, waaraan personele consequenties zijn verbonden of een belangrijke wijziging in de zin van artikel 25, eerste lid, van de WOR'. Een organisatieverandering kan ook betrekking hebben op een onderdeel van de organisatie.</p> <p>Is er sprake van een 'belangrijke wijziging met of zonder personele consequenties'?</p> <p>Van personele consequenties is in ieder geval sprake als er overtolligheid ontstaat, verplichte VWNW-kandidaten niet kunnen worden voorkomen of standplaatswijzigingen c.q. gevolgen voor de werklocatie aan de orde zijn.</p> <p>Let op jurisprudentie: ook kunnen de betekenis hebbende omstandigheden waaronder de werkzaamheden moeten worden verricht een rol spelen</p>	Werkgever

Fase	Actie	Wie betrokken
<b>2. Voorbereidende fase</b>	<p>Als gevolg van de uitkomst van de onderzoeksfase komen de uitgangspunten van de organisatiewijziging vast te staan. Afhankelijk van de uitgangspunten dient een aantal processtappen te worden doorlopen (zie § 14.1 Algemeen e.v. en § 26.3 Overleg met vakbonden en medezeggenschap bij reorganisaties en toepassen VWNW-beleid CAO Rijk en mogelijke kaders over reorganiseren opgenomen in het personeelsreglement van het betreffende ministerie).</p> <p>De voorbereidende fase wordt toegepast als er sprake is van <i>mogelijke overtolligheid of wijziging van de werklocatie met meer dan een half uur reizen van de oorspronkelijke locatie (standplaatswijziging)</i>.</p> <p>Werknemers met een tijdelijk dienstverband (zonder beoordeling van geschiktheid voor een vast dienstverband) worden geen onderdeel van een aangewezen groep voor het VWNW-beleid.</p> <p><b>Globale beschrijving opstellen:</b></p> <p>Er is bij het opstellen van de globale beschrijving nog geen sprake van een reorganisatie (verplichte fase) of een (organisatie)besluit daartoe. Het betreft in deze fase enkel de managementbeslissing om werknemers faciliteiten te verlenen om vrijwillig mobiel te worden, vooruitlopend op en ter voorkoming van een mogelijke reorganisatie.</p> <p>Inhoud van de globale beschrijving: aanleiding van de organisatiewijziging, onderbouwde managementbeslissing tot start voorbereidende fase (of motivatie om <i>af te zien van de voorbereidende fase</i>); groep werknemers op wie voorbereidende fase van toepassing is; afspraak maken met DGO of het VWNW-onderzoek voor alle werknemers behorende tot de doelgroep al dan niet verplicht is (mogelijk maatwerk in VWNW-beleid); gemotiveerd aanvang en lengte van voorbereidende fase beschrijven. Indien aan de orde aantal en soort sleutelfuncties benoemen</p>	<p>Werkgever stelt globale beschrijving op en informeert tijdig <b>OR, DGO</b> en werknemers</p> <p>Doorlooptijd opstellen globale beschrijving: circa 1 a 2 weken</p> <p><b>Format</b> globale beschrijving beschikbaar via O&amp;P Rijk Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht   Kennispunt Organisatieverandering &amp; Recht</p>
	<p><b>Mening</b> van OR op globale beschrijving</p>	<p>Mening <b>OR</b> wordt door werkgever gevraagd o.g.v. § 26.3 CAO Rijk</p> <p>Doorlooptijd: circa 3 weken</p>
	<p><b>Adviesaanvraag</b> aan DGO over aanwijzing doelgroep/duur voorbereidende fase</p>	<p>Adviesaanvraag door werkgever aan <b>DGO</b> o.g.v. § 26.3 CAO Rijk</p> <p>Doorlooptijd: circa 3 weken (Let op: DGO heeft vooraf vastgelegde overlegdata)</p>

Fase	Actie	Wie betrokken
<b>3. Uitvoeren voorbereidende fase</b>	<b>Informereren werknemers</b> De werkgever betreft de vakbonden conform CAO Rijk bij de voorlichting van de betrokken werknemers over de voorbereidende fase en bij de manier waarop die werknemers tijdens de voorbereidende fase worden begeleid	Werkgever
	<b>Aanwijzen (functie)groepen</b> werknemers voorbereidende fase VWNW-beleid	Werkgever deelt werknemers in de aangewezen (functie)groepen schriftelijk mee dat de voorbereidende fase op hen van toepassing is  Doorlooptijd opstellen en afstemmen brief: circa 1 week  <b>Format</b> brief toepassing voorbereidende fase beschikbaar via O&P Rijk   Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht   Kennispunt Organisatieverandering & Recht
	<b>VWNW-onderzoek, -advies en -plan</b> onder onafhankelijke professionele begeleiding van de mobiliteitsorganisaties Rijk, te weten: Belastingdienst, Dienst Justitiële Inrichtingen, O&P Rijk en Rijkswaterstaat (§ 14.2 VWNW-begeleiding e.v.)	Mobiliteitsadviseur, leidinggevende en werknemer  Doorlooptijd: circa 4 weken
	<b>Vaststellen individuele VWNW-plannen</b>	Werkgever  Doorlooptijd: circa 3 weken
	Binnen 2 weken na vaststellen VWNW-plan de keuze van de werknemer het plan al dan niet uit te voeren	Werknemer  Doorlooptijd: circa 2 weken

Fase	Actie	Wie betrokken
	<p>Bij keuze van de werknemer het VWNW-plan uit te voeren volgt status <i>vrijwillige VWNW-kandidaat</i> en start de VWNW-begeleiding.</p> <p>Bij een verschil van mening tussen werkgever en werknemer over de volgende VWNW-kwesties kan de werknemer zich wenden tot de geschillencommissie (zie § 16.2 CAO Rijk):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de inhoud van het VWNW-advies;</li> <li>- de faciliteiten in het VWNW-plan;</li> <li>- het verlengen van een periode van zes maanden VWNW-begeleiding;</li> <li>- (een klacht over) de wijze waarop de werkgever de VWNW-begeleiding uitvoert;</li> <li>- een redelijke termijn voor de werknemer om na outsourcing te wennen aan de nieuwe situatie;</li> <li>- een te sluiten overeenkomst of (management)beslissing die de werkgever in de afrondende fase wil nemen</li> </ul>	<p>Werkgever stelt schriftelijk status vrijwillige VWNW-kandidaat vast</p> <p>Doorlooptijd opstellen en afstemmen besluit: circa 1 week</p> <p><b>Format</b> brief bevestiging status vrijwillige VWNW- kandidaat beschikbaar via O&amp;P Rijk Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht   Kennispunt Organisatieverandering &amp; Recht</p>

Fase	Actie	Wie betrokken
4. Voornemen reorganisatie	<p><b>Voornemen tot reorganisatie</b> (indien een reorganisatie ondanks een voorbereidende fase niet kan worden voorkomen). De personele gevolgen zijn niet opgelost.</p>	<p>Werkgever informeert <b>OR, DGO</b> en werknemers conform § 26.3 CAO Rijk</p>
	<p><b>Achterstallig onderhoud repareren:</b> indeling in functiegroep en schaal in overeenstemming brengen met actuele werkzaamheden werknemers</p> <p><b>Vaststellen/controleren uitgangspositie</b> door werknemers per mail. In uitgangspositie ten minste bepalen of meenemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Functiegroep en schaal</li> <li>- Datum indiensttreding   diensttijd</li> <li>- Standplaats</li> <li>- Overheidsdiensttijd</li> </ul>	<p>Werkgever stelt mail uitgangspositie op en richt proces in Doorlooptijd opstellen en afstemmen mail: circa 2 weken</p> <p><b>Format</b> tekst voor mail vaststelling uitgangspositie beschikbaar via O&amp;P Rijk Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht  Kennispunt Organisatieverandering &amp; Recht</p>
	<p><b>Voorgenomen organisatiebesluit (VOB) of Organisatie- en Formatierapport (O&amp;F)</b> (hiermee wordt hetzelfde document bedoeld) opstellen. Inhoud bevat ten minste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de reden en doel van de organisatieverandering;</li> <li>- het bereik van de organisatieverandering;</li> <li>- beschrijving van de nieuwe organisatie met de taken die gaan worden uitgevoerd;</li> <li>- de oude organisatie met een overzicht van de daarin opgenomen functieprofielen of functies verwerkt aan de was kant van de zogeheten was-wordt lijst;</li> <li>- de nieuwe organisatie met een overzicht van de daarin opgenomen functieprofielen of functies verwerkt aan de wordt kant van de was-wordt lijst;</li> <li>- de bezetting van de oude en nieuwe organisatie verwerkt in de was-wordt lijst;</li> <li>- in de was-wordt lijst wordt verwerkt welke functies in de oude en nieuwe organisatie vergelijkbaar / uitwisselbaar zijn, welke functies (vrijwel) ongewijzigd terugkeren, welke functies worden opgeheven en welke functies in aantallen worden teruggebracht en leiden tot overtolligheid van werknemers;</li> <li>- de sleutelposities, voor zover dit inzicht nog niet in de globale beschrijving is gegeven;</li> <li>- de voorgenomen vervulling van de sleutelposities in de nieuwe organisatie;</li> <li>- peildatum ten behoeve van afspiegelingsbeginsel;</li> <li>- de personele gevolgen en de wijze waarop met die gevolgen wordt omgegaan te formuleren in een personeelsplan of personele paragraaf;</li> <li>- de plaatsingsprocedure;</li> <li>- de informatie- en overlegmomenten met de OR, het DGO en de werknemers</li> </ul>	<p>Werkgever stelt VOB/O&amp;F-rapport op</p> <p>Doorlooptijd opstellen VOB/O&amp;F-rapport: circa 2 maanden</p> <p><b>Format</b> personele paragraaf en plaatsingsprocedure in VOB/O&amp;F beschikbaar via O&amp;P Rijk Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht   Kennispunt Organisatieverandering &amp; Recht</p>

Fase	Actie	Wie betrokken
	Werkgever vraagt <b>advies</b> aan OR over VOB/O&F-rapport	Adviesaanvraag werkgever aan <b>OR</b> Doorlooptijd adviesperiode: circa 6 weken
	<b>Overleg</b> met DGO over VOB/O&F-rapport bij een belangrijke reorganisatie	Werkgever overlegt met <b>DGO</b>  Doorlooptijd: circa 3 weken (Let op: DGO heeft vooraf vastgelegde overlegdata)
	Zijn er <b>bijzondere rechtspositionele en sociale gevolgen</b> of te wel wijzigingen voor werknemers, dan deze voor overeenstemming voorleggen aan vakbonden (conform § 26.3 Overleg met vakbonden en medezeggenschap bij reorganisaties en toepassen VWNW-beleid)	Werkgever vraagt overeenstemming aan <b>DGO</b>  Doorlooptijd: circa 3 weken (Let op: DGO heeft vooraf vastgelegde overlegdata)
	Vaststellen (re)organisatiebesluit = datum vaststelling (re)organisatiebesluit zoals bedoeld in CAO Rijk	Werkgever stelt organisatieverandering vast en informeert <b>OR, DGO</b> en werknemers  Doorlooptijd: circa 1 week

Fase	Actie	Wie betrokken
<b>5. Start plaatsings-procedure</b>	<p><b>Uitsluitend bij overtolligheid:</b>            Toepassen van het afspiegelingsbeginsel in functiegroepen; belangrijk zijn peildatum, bepalen van uitwisselbaarheid van functies en overheidsdiensttijd (zie voor de toepassing van het afspiegelingsbeginsel bijlage 15 Regels vaststellen overtolligheid VWNW-beleid CAO Rijk)            Na afspiegeling vaststellen welke werknemers functievolger   niet-functievolger zijn</p>	Werkgever  Doorlooptijd: circa 2 weken
	Inrichten plaatsingsprocedure met optioneel een plaatsingsadviescommissie Aanwijzen secretaris, leden en voorzitter etc.	Werkgever  Doorlooptijd: circa 2 weken
	Informatiebrief (niet-) functievolger met belangstellingsregistratie	Werkgever  <b>Format</b> informatiebrief (niet)-functie- volger beschikbaar via O&P Rijk  Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht   Kennispunt Organisatieverandering & Recht
	Belangstellingsregistratie werknemers. In ieder geval voor niet-functievolgers en de functievolgers waar het de plaatsing van niet-functievolgers vergroot; Uitvragen bijzondere (privé-)omstandigheden met betrekking tot passende functie	Werkgever  Doorlooptijd: circa 2 weken
	Horen werknemers door ( <i>optioneel</i> ) plaatsingsadviescommissie en advies plaatsingsadviescommissie. Plaatsingsadviescommissie verzamelt alle relevante informatie om te komen tot een afgewogen plaatsingsadvies, ook rekening houdend met factoren betreffende de nieuwe functie en de persoon	Plaatsingsadviescommissie of werkgever Doorlooptijd: circa 3 weken
	Opstellen concept plaatsingsplan door plaatsingsadviescommissie. Werkgever stelt definitief plaatsingsplan vast	Werkgever  Doorlooptijd: circa 1 week



Fase	Actie	Wie betrokken
	Redelijk voorstel tot wijziging van de arbeidsovereenkomst door aanbieden passende functie, waar de werknemer gevraagd wordt of hij dit voorstel aanvaardt *. Een niet-functievolger waarvoor geen passende functie beschikbaar is, ontvangt de schriftelijke bevestiging van het vervallen van diens functie en het verkrijgen van de status van verplichte VWNW-kandidaat. In beide situaties moet de werknemer voldoende gelegenheid worden geboden om te reageren en indien gewenst de persoonlijke belangen naar voren te brengen.	Werkgever  Format voorstel tot wijziging arbeids-overeenkomst beschikbaar via O&P Rijk Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht   Kennispunt Organisatieverandering & Recht
	Optioneel: gesprek naar aanleiding van voorstel en belangenafweging	Werkgever  Doorlooptijd: circa 3 dagen
	Instemming van werknemer op voorstel passende arbeid bij voorkeur schriftelijk	Werkgever
	<b>Opmerking:</b> Na de inwerkingtreding van de Wnra (Wet Normalisering rechtspositie ambtenaren) is de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb) niet langer van toepassing. Dit betekent dat het nemen van eenzijdige besluiten, de ‘bedenkingen-procedure’ tegen voorgenomen besluiten en bezwaar en beroep tegen besluiten tot het verleden behoren. De rechtsbescherming is na 1 januari 2020 anders geregeld.	Voor ondersteuning raadpleeg een <b>juridisch adviseur van O&amp;P Rijk Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht Kennispunt Organisatieverandering &amp; Recht</b>

Fase	Actie	Wie betrokken
6. Start nieuwe organisatie	Start nieuwe organisatie	

De doorlooptijden die in dit schema zijn genoemd kunnen per organisatieverandering en dienst verschillen. Zij zijn indicatief bedoeld.

#### \*Voorstel tot wijziging van de arbeidsovereenkomst

Als de werkgever de desbetreffende werknemer een voor beiden redelijk voorstel tot wijziging van de arbeidsovereenkomst doet, moet de werknemer daarop ingaan, tenzij dit gelet op zijn persoonlijke belangen in redelijkheid niet van hem kan worden gevergd. Dit vraagt uiteraard gepaste communicatie aan deze werknemer. Daarbij moet voldoende gelegenheid worden geboden een voorstel tot wijziging van de arbeidsovereenkomst te aanvaarden.

Indien een werknemer niet instemt met het voorstel tot wijziging is het aan te bevelen in gesprek te gaan met betrokkene om te onderzoeken wat de aard van het verschil van mening is. Afhankelijk van de omstandigheden kan mogelijk een maatwerkoplossing gevonden worden.

Komen werkgever en werknemer samen niet uit het verschil van mening over het voorstel tot wijziging van de arbeidsovereenkomst, dan kan werknemer en/of werkgever zich wenden tot het RABA (Rijksloket Advies en Bemiddeling Arbeidszaken) (zie paragraaf 16.1 CAO Rijk) of de (kanton)rechter.

Het RABA informeert of bemiddelt bij het oplossen van het verschil van mening of adviseert over mogelijke vervolgstappen ten aanzien van het verschil van mening.

Inschakeling van het RABA is in principe niet verplicht. Het voorleggen van een verschil van mening heeft geen schorsende werking op de uitvoering van het voorstel tot wijziging van de arbeidsovereenkomst.

De werkgever kan vaststellen dat de werknemer niet instemt met het redelijke voorstel, maar hem desondanks werkzaamheden opdragen. Als werknemer weigert uitvoering te geven aan het voorstel tot wijziging kan de werkgever een aantal juridische maatregelen nemen, bijvoorbeeld de loondoorbetaling staken. In het uiterste geval kan de werkgever een verzoek om de arbeidsovereenkomst te ontbinden indienen bij de kantonrechter.

**Raadpleeg** in dit soort gevallen altijd een [juridisch adviseur van O&P Rijk | Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht | Kennispunt Organisatieverandering & Recht](#).

*Een organisatieverandering kan een omvangrijk en ingewikkeld proces zijn. Binnen het Kennispunt Organisatieverandering & Recht van O&P Rijk Advocaten en Adviseurs Arbeidsrecht zijn er adviseurs gespecialiseerd op dit terrein die je kunnen bijstaan. De adviseurs van het Kennispunt geven passend advies en informatie over de aanpak van het juridische proces rondom een verandertraject.*

*Daaronder valt ook een eventueel traject met medezeggenschap en vakbonden, alsmede het VWNW-beleid. O&P Rijk-collega's, HR-professionals en leidinggevendenden kunnen bij het Kennispunt Organisatieverandering & Recht terecht met vragen over de aanpak van verandertrajecten en VWNW-beleid in de meest brede zin. Het Kennispunt Organisatieverandering & Recht is per mail bereikbaar via: [organisatieverandering&recht@rijksoverheid.nl](mailto:organisatieverandering&recht@rijksoverheid.nl) of kijk op [onze website](#).*