

Aan de slag met reorganisatie

Gerichte handleiding voor OR en PVT





OR-gereedschap bij reorganisaties

Colofon

OR aan de slag met reorganisatie

Een uitgave van FNV Bouw

December 2008

Bondsbestuurder medezeggenschap

Charles Verhoef

Informatie reorganisatie

Niko Manshanden FNV Bouw

Redactie & interviews

Mirjam Elias

Foto's

Ronald Sweering

www.sweering-elias.com

Lay Out

Mungo Media

www.mungomedia.nl

Druk

Studio 17

www.studio17.nl

Bestel nummer

B0993

Adres

FNV Bouw

postbus 520, 3440 AM Woerden

Houttuinlaan 3, 3447 GM Woerden

T 088-5757000 (locaal tarief)

F 088 5757201

Mail: oradvies@fnvbouw.nl

www.fnvbouw.nl

www.oradviesfnvbouw.nl

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	5
2.	Reorganisatievormen	6
3.	Overzicht van het reorganisatieproces	9
4.	De praktijk: OR-leden aan het woord	10
	OR Hillen Roosen sluit convenant met nieuwe aandeelhouder	10
	Kennis werknemersorganisatie onmisbaar, OR Woonmaatschappij Maasland	13
	Zonder passie kom je nergens, OR timmerfabriek Mulder Obdam	15
	OR woonstichting Clavis voorkomt fusie	18
	Vertrouwen winnen en strategisch meedenken: OR Heddes Bouw	21
	Medezeggenschap bij jong bedrijf, BV Bloeii	24
5.	De adviesprocedure	27
	Toelichting bij het adviesrecht in de WOR	28
	Gebruik van het adviesrecht	28
	Afstemming OR/PVT en vakbond	30
	Communicatie met achterban	31



Voorwoord



Permanent reorganiseren, het lijkt wel een vast onderdeel van de bedrijfsvoering. Regiobestuurders van FNV Bouw en onze adviseurs maken veel reorganisaties mee in bedrijven en bij woningcorporaties. Dat zal de komende jaren nog doorgaan.

FNV Bouw krijgt veel vragen van Ondernemingsraden en Personeelsvertegenwoordigingen over reorganisatie. Ook brengen bedrijven regiobestuurders op de hoogte van een op handen zijnde reorganisatie. Zij gaan naar het bedrijf en beginnen het overleg. In de praktijk werken OR en PVT vaak samen met de vakbonden. Wij hebben hier veel ervaring mee en vaak gaat het goed. Maar we blijven ons buigen over de vraag hoe het op details beter kan.

Bij de OR of PVT bestaan veel vragen over reorganisaties, het adviesrecht van de Wet op de Ondernemingsraden en het sociaal plan. Logisch want het gaat veelal over complexe onderwerpen en regelgeving. Niet iedereen is daar dagelijks mee bezig. Steeds moeten nieuwe OR-leden zich het vak van medezeggenschap eigen maken. Gelukkig komt een reorganisatie per onderneming maar één in de zoveel jaar voor.

FNV Bouw heeft ervaringen met reorganisaties van Ondernemingsraden en regiobestuurders van de afgelopen 2 jaar verzameld en zette een en ander voor u op een rij. Met tips en toelichtingen, interviews uit onze OR Nieuwsbrief met OR-leden is dit gebundeld tot deze gerichte handleiding voor ondernemingsraden bij reorganisaties. Wij wensen de OR/PVT succes met de komende reorganisaties en hopen dat deze gereedschapskist bijdraagt tot meer medezeggenschap en invloed. Doe er uw voordeel mee.

Charles Verhoef
Bondsbestuurder medezeggenschap

2. Reorganisatievormen

Wat is een reorganisatie?

Er is geen algemene definitie van reorganisatie. Het is als het ware een versnelling van het gewone bedrijfsbeleid. Verschillende kleine beslissingen die normaal in de lijn of afdelingen worden genomen, komen nu in een keer op tafel. Door een plotselinge recessie bijvoorbeeld, veranderingen in wetgeving, een overname of het verplaatsen van productie binnen een concern of naar het buitenland. In het algemeen voorzien ondernemingen knelpunten ruim van te voren en kan men daar vroegtijdig op sturen.

Een OR moet weten om wat voor soort reorganisatie het gaat. Plant een winstgevend bedrijf een overname of moet reorganisatie een bedrijf redden? Reorganisatie hoeft niet per se slecht te zijn, ook niet voor de werkgelegenheid.

Omdat het handig is reorganisaties te onderscheiden naar soort, achtergronden en perspectieven zetten we ze hier op een rij. Dat is nodig om als OR inhoudelijk mee te kunnen denken met de (in)richting van de onderneming of noodzaak en ruimte te bepalen voor bijvoorbeeld een sociaal plan. Het gaat ook om het perspectief voor degenen die verder gaan binnen de onderneming. En om de (arbeids)voorwaarden waaronder in- of extern voortaan gewerkt wordt.

Reorganisatievormen

1. Inkrimping.
2. *Efficiency* operatie.
3. Fusies en overnames.
4. Uitbesteding, verzelfstandiging of *Management Buy Out* van een bedrijfs onderdeel.
5. Sluiting vestiging, bedrijfs onderdeel of afdeling.
6. (Dreigend) faillissement, surseance van betaling.
7. Faillissement.

1. Inkrimping

Kreten

Tegenvallende omzet, klanten verloren, marktaandeel kwijt.

De verandering

De omvang van de onderneming (en het personeelsbestand) wordt aangepast aan een teruglopende omzet om welke reden dan ook. Anders dan bij een *efficiency* operatie gaat het niet om hogere productie per werknemer.

OR en markt

Bij een algemene krimpende markt moeten nieuwe markten worden aangeboord. Samen hiervoor plannen ontwikkelen is bij uitstek iets voor werknemers en de leiding van de onderneming. De OR kan kennis mobiliseren en voorstellen doen. Laat zo'n proces ondersteunen en toetsen door een externe deskundige. Een teruglopend marktaandeel (in een overigens gezonde markt) wijst op verlies aan concurrentiekracht. Wat zijn daarvan de oorzaken?

2. Efficiency operatie

Kreten

Kostenreductie, *lean production*, concurrentie, slagvaardig, reorganisatie.

De verandering

Bedrijfs onderdelen moeten permanent hun organisatie aanpassen aan nieuwe productiviteitsnormen (de verhouding tussen kosten en productieomzet). Maar bij deze vorm van reorganisatie wordt kostenreductie vooral gezocht in de arbeidskosten.

In de sector bouw gaat het dan vooral om het onderscheid tussen de 'kosten op werken' en de 'algemene kosten' de zogenaamde AK-dekking. Zo'n operatie kan gepaard gaan met het herontwerpen van de organisatie - wegsnijden van lagen - waardoor



OR kan zoveel meer dan waakhond

de AK-dekking verbetert. In de praktijk wordt vaak in directe kosten gesneden en zegt men vaste contracten met directe medewerkers op die in betere tijden - vaak tegen slechtere arbeidsvoorwaarden - opnieuw worden aangenomen. Is de organisatie er beter van geworden? Raakt de kwaliteit niet in gevaar? Snijden in arbeidskosten is zó gebruikelijk dat 'reorganisatie' vaak als 'efficiency operatie' wordt gezien.

"Voor de OR is het de vraag of dit de fundamentele problemen van de onderneming oplost", zo betoogt Eric Schlangen van de OR van Woonmaatschappij Maasland elders in deze brochure.

3. Fusies en overname van ondernemingen

Kreten

Schaalvergroting, synergie, marktpositie, internationalisering, meedraaien in de top, *global player*.

De verandering

Een fusie, of overname, tussen twee of meer ondernemingen kent andere vormen en eigen gevolgen voor de belangenbehartiging van werknemers. Aandelenfusie komt het meeste voor. Minder vaak de activa-passiva constructie, de juridische- en internationale fusies komen in toenemende mate voor. De organisatie of bedrijfsfusie komt in praktijk ook vaak voor.

Fusie of overname?

Fusie en overname worden door elkaar gebruikt. De OR dient er op te letten dat een fusie gelijkwaardig is. Bij een overname door bijvoorbeeld een andere, grotere onderneming gaat de kleinere onderneming of woningcorporatie daar als het ware in op. OR-leden van Clavis beschrijven beeldend hoe en waarom zij een fusie - in feite een overname - voorkwamen. De juridische vormgeving van fusies en overnames vereist een andere strategie en belangenbehartiging.

4. Uitbesteding, verzelfstandiging of management buy out bedrijfsonderdeel

Kreten

Terug naar de kern, *out-sourcing, back to the core-business of competences*, schoenmaker blijf bij je leest, *lean production*.

De verandering

Uitbesteden van ondersteunende bedrijfsonderdelen als bewaking, vervoer en catering komt steeds vaker voor en betreft een steeds groter deel zoals de



automatisering of onderhoudsdienst.

'Kernactiviteit' is een rekbaar en veranderend begrip voor hoofddirectie of anderen op hoog niveau. Bij de uitvoering wordt veel ingehuurd en in de sector bouw zijn vele ondersteunende activiteiten verzelfstandigd. De uitbesteding gebeurt door overname, of verzelfstandiging. De moedermaatschappij kan aandeelhouder zijn in de verzelfstandigde onderneming. Zijn er nieuwe aandeelhouders gezocht onder het bestaande management dan spreken we van een *management buy out*. Soms wordt hetgeen is uitbesteed later weer teruggehaald. Dan blijken de kosten van inkoop op de lange duur toch hoger, men kan de kwaliteit niet leveren of er zijn teveel knelpunten in de communicatie. Bij timmerfabriek

Mulder in Obdam wisten OR en bedrijfsleiding sluiting te voorkomen door herstructurering, nieuwe investeringen en vernieuwing.

Voor de OR is het zaak met een externe deskundige het korte- en langere termijn perspectief goed te laten doorrekenen en analyseren. Dat het niet alleen om de korte termijn gaat, maar juist om een goed perspectief op termijn voor de gehele onderneming benadrukt Marcel Nieuwenhuis van de OR van Hillen Roosen.

5. Sluiting vestiging, bedrijfsonderdeel of afdeling

Kreten

Sluiten, afbouwen.

De verandering

Een vestiging, bedrijfsonderdeel of afdeling is structureel verliesgevend, gaat sluiten en bouwt activiteiten af. In dit geval leiden slechte resultaten niet tot verkoop, reorganisatie betekent: einde verhaal.

OR en vakbonden reageren anders. De financieel- en economische situatie van desbetreffend onderdeel dient goed bekeken te worden. Is het een moeilijke situatie of klopt er iets niet aan interne verrekenstructuur? Bij een financieel slechte situatie kan gekeken worden naar alternatieven. Een sluiting is meestal negatief voor werknemers, een sociaal plan is gewenst.

6. (dreigend) Faillissement, surseance van betaling

Kreten

Surseance, bewindvoerders, sterfhuisconstructie, doorstarten, doorzakconstructie, faillissement.

De verandering

Een onderneming dreigt zijn schulden niet meer te kunnen voldoen. De onderneming kan dan surseance

oftewel uitstel van betaling aanvragen bij de rechter. Ziet het er naar uit dat de schulden op wat langere termijn betaald kunnen worden dan benoemt de rechter wel een bewindvoerder. Tijdens de surseance moet een definitieve oplossing op tafel komen en bewaakt de bewindvoerder de belangen van de schuldeisers. De ondernemer mag alleen nog met diens instemming besluiten nemen. De surseance kan eindigen doordat:

- Alsnog schulden worden betaald, dankzij nieuwe aandeelhouders of nieuw krediet.
- Een akkoord over schuldsanering wordt bekrachtigd door de rechter waarbij een meerderheid van schuldeisers een deel van hun vorderingen schrappt.
- Het uitstel van betaling wordt ingetrokken; de rechtbank beslist over faillissement.

7. Faillissement

Kreten

Failliet, curator, doorstarten, verkoop boedel, opheffing onderneming, boedelkrediet.

De verandering

Bij één of meer opeisbare schulden zonder vooruitzichten op betaling kan de rechtbank een onderneming failliet verklaren. Soms vragen schuldeisers het faillissement aan, meestal de onderneming zelf. De rechtbank kan het uitstel intrekken als schuldeisers niet instemmen met uitstelverlening of bewindvoerders.

In de meeste gevallen benoemt de rechtbank een curator die het faillissement afwikkelt. De rechter-commissaris houdt namens de rechtbank toezicht op de activiteiten van de curator.

Het faillissement kan op verschillende manieren eindigen:

- a. Akkoord over schuldsanering met een gekwalificeerde meerderheid van de schuldeisers, die onder het faillissement vallen. De rechtbank moet het akkoord bekrachtigen.
- b. Verkoop van de boedel en verdeling van de opbrengst onder de schuldeisers. Maak hierbij onderscheid tussen de verkoop van activa en de verkoop van - delen van - het bedrijf.
- c. De onderneming wordt opgeheven bij gebrek aan baten of om redenen zoals aan de orde komen in het interview met Johan Weijters over het korte bestaan van Kenniscentrum W6.



3. Overzicht reorganisatieproces

Bij een reorganisatieproces dienen OR/PVT en vakbond hun strategie goed op elkaar af te stemmen om maximaal rendement te halen. Vakbond en OR/PVT hebben elk een eigen rol in het proces. Door goede samenwerking versterkt men elkaars positie wat een beter resultaat kan opleveren.



Stappen ondernemer	Stappen vakbond	Stappen Ondernemingsraad
1 Knelpunten in organisatie en externe ontwikkelingen.	Signalen ontvangen analyse bedrijfstak/ bedrijf, gesprek met OR.	Signalen werknemers ontvangen, reageren.
2 Reorganisatieplan voorbereiden.	Voorstellen doen.	Voorstellen doen.
3 Aankondiging reorganisatieplan.	Reactie op aangekondigde reorganisatie. Overleg met de OR/PVT en met vakbondsleden.	Reactie op aangekondigde reorganisatie. Afstemming met vakbonden en overleg met achterban.
4 Ingang zetten adviesprocedure (zie schema elders).	Positie claimen aan onderhandelingstafel. Afstemming met OR/PVT.	Start adviesprocedure, positie claimen. Afstemming met vakbonden.
5	Invloed op reorganisatie. Keuze beïnvloedingstraject en strategie.	Invloed op reorganisatie. Inschakelen deskundigen.
6 Definitief reorganisatie-plan en gevolgen personeel duidelijk.	Overleg over opvang gevolgen personeel.	Bespreken gevolgen personeel met hen, voorstellen bedenken om gevolgen op te vangen.
7 Overleg over sociaal plan.	Onderhandelen over sociaal plan.	Vragen gevolgen voorleggen aan achterban. Afstemming met vakbonden.
8	Voorleggen concept sociaal plan aan de leden.	
9 Vaststellen sociaal plan.	Sociaal plan.	Voorbereiden advies over reorganisatie (WOR, art. 25) en advies OR.
10 Uitvoeren reorganisatie en uitvoeren sociaal plan.	Controle en begeleiding, reorganisatie en uitvoering sociaal plan. Belangenbehartiging leden.	Controle en begeleiding reorganisatie.

4. De praktijk: OR leden aan het woord

Interviews Mirjam Elias
Foto's Ronald Sweering

Over lange adem, inventiviteit, ingenieuze coalities, schaduwanalyses en convenanten: zeven ervaringsdeskundigen met reorganisaties aan het woord.

Deze interviews van de OR Nieuwsbrief redactie verschenen deels op www.oradviesfnvbouw.nl

Marcel Nieuwenhuis: OR Hillen Roosen sluit convenant met nieuwe aandeelhouder.

Eric Schlangen: Kennis werknemersorganisatie onmisbaar/ OR Woonmaatschappij Maasland.

OR en bedrijfsleiding Mulder Obdam: Zonder passie kom je nergens.

OR woonstichting Clavis voorkomt fusie.

Ria de Graaf: OR Heddes Bouw wint vertrouwen en denkt strategisch mee.

Johan Weijters: bij nieuw bedrijf meteen OR instellen.



OR sluit convenant met aandeelhouder

“Ik ga voor de voortgang van het bedrijf en voor winst maar ook voor werkgelegenheid voor zoveel mogelijk mensen.” Om OR-voorzitter Marcel Nieuwenhuis kan de directie van Hillen en Roosen niet meer heen.

Meeliften

“We overvielen de directie dat we op de hoogte waren van het voornemen de eigen materiaaldienst te verkopen want dat kan voor kleinere organisaties als de onze beter extern. Nou vind ik wel dat je afscheid moet durven nemen ook in het belang van het geheel, maar alleen als dat echt nodig is en heel netjes is geregeld.”

“Onze nieuwe directeur stelde voor open kaart te spelen. Het werd een prettige onderhandeling tussen hem, de koper en ons”, evalueert Marcel glimlachend. “Bij zoiets ingrijpends heeft vergaderen met geheimhoudingsplicht weinig zin. Dus maakten we informeel op papier afspraken waarna we de directie

de mensen lieten inlichten. Daarna volgde het formele gesprek met de OR.”

“Aan de onderhandelingstafel moet je wel weten hoe ver je kunt gaan”

Wat kwam er op papier?

“Bedoeling, achtergrond en voortbestaan. Ook hoe er met mensen, salarissen en vrije dagen om zou worden gegaan. Sommigen die kort in dienst waren aan makelaarskant en projectontwikkeling wilden graag netto meer overhouden. Een paar oudgedienden hebben we veilig gesteld: ontslag is uit den boze. Legt koper dat naast zich neer dan komt het wel in de krant. Aan de onderhandelingstafel moet je wel weten hoe ver je kunt gaan”, meldt Marcel luchtig.

Leidraad

De koper was geen onbekende: Burger van Scheibeeck



Marcel Nieuwenhuis, bouwbloed

Bouw ook eigenaar van onder meer BuCo en Smits bouwbedrijf. 'Kom maar eens vertellen wat je van plan bent met onze materieedienst', stelde de OR-voorzitter hem telefonisch voor. "Ideetje van OR Advies", grinnikt Marcel voldaan. "Anderhalf jaar terug bij opsplitsing van een aantal BV's adviseerde die ons prima dus nu betrokken we de FNV er weer bij. De adviseur reikte een stapsgewijze leidraad aan en die vul je zelf in. Ik was best trots toen hij terugmailde: helemaal goed man." "Enfin, Burger komt langs met mensen en sheets en wij hadden wat op papier. In de pauze bleken alle OR-leden redelijk overtuigd van hun goede intenties, dus wij met de mensen van de materieedienst aan tafel om te vragen wat zij ervan vonden en of er nog wat geregeld moest worden."

Stel Burger was niet gekomen?

"Ik kende hem al, op die relatie konden we nu meeliften. Een deel van onze projectontwikkeling was aan hem verkocht nadat ik al een convenant met hem op zak had. Dat vond hij wel interessant, geen ruzie met die Ondernemingsraad."

Hoe kreeg je dat voor elkaar en wat stond erin?

"Vestigingsplaats, behoud van banen en naam, standaarddingen. Hij koopt wel een meerderheid van ons bedrijf terwijl de algemeen-directeur onze gesprekspartner is. Met zo'n aandeelhouder willen wij ook een afspraak over zijn intenties met ons bedrijf en onze broodwinning. Misschien gaat hij nog wel meer dingen kopen en wat dan? Er was eerst een gegadigde waarmee wij het niet eens waren. Toen is Burger min of meer door ons binnengeloodst op voorwaarde: eerst even dit tekenen. Dat convenant was echt uitgekookt. En doordat ik een van mijn vorige functies - bouwkundig adviseur - deels ook commercieel was, denk ik veel zakelijker dan de rest van de OR", aldus Marcel die op vakantie graag ijsberen fotografeert op Spitsbergen

Bouwbloed

Door Marcells aderen stroomt bouwbloed: "Mijn opa zat in de bouw en mijn vader. Zonder al te veel opleidingen bouwde ik vier huizen. Na de MTS werd ik opzichter bij een woningbouwvereniging, werkte vijf jaar voor

mezelf, haalde aannemerspapieren en was bouwkundig adviseur tot Hillen en Roosen me vroeg als uitvoerder. Zij doen veel restauraties en ik ben al lang begaan met oude panden waar Amsterdam vol mee zit. Ik deed cursussen vakkennis monumentale bouw, heb de Kleine Komedie verbouwd en mocht voor de restauratie van Carré alle vooronderzoeken doen." Marcel meldt het met gepaste trots in een gestript bankgebouw naast Hotel de l'Europe: "Hier komen suites met woonvertrek en slaapkamer, een atrium, loopbruggen, heel leuk om te doen. Mede door de restauratieafdeling lopen bij ons relatief veel mensen vast rond, tegen de driehonderd."

OR positie verworven

Hoe bouw je een positie op waarin je serieus wordt genomen?

"Niet afwachten, zelf initiatief nemen en tot op het randje durven gaan. Burger was afgehaakt bij de onderhandelingen en volgens de letter van de wet heb je zwijgplicht. Dus bracht ik hem bij een partijtje golven terug op het juiste pad."

Golven voor het goede doel?

"Precies. Ik zeg: 'Laat ik eens gaan golven waar Burger

Samengevat

Parallel aan een overnameproces sloot de OR van Hillen en Roosen een convenant met de nieuwe aandeelhouder. Deze Ondernemingsraad maakt duidelijk dat gezag zich in de praktijk ontwikkelt, de wet is slechts hulpmiddel. Kwestie van informatie, kennis, strategie en de juiste ondersteuning.

ook golft', hij kent me nog van de overname dus zat hij twee dagen later weer aan tafel. Ik hoefde alleen maar te antwoorden: 'nee bij mijn weten is er nog niks getekend'. Op zijn vraag: 'moet ik nog bellen?', knik ik: 'zou ik maar doen, wordt vast interessant. Maar denk erom, wij hebben ook eisen en pas dan kan jij aan tafel'. Toen is ie gaan bellen dus op zich was dat een hele eerlijke onderhandeling. De algemeen-directeur deed tot op het laatst of ie nog in onderhandeling was met die ander terwijl ik netjes door Burger op de hoogte werd gehouden", vertelt Marcel geamuseerd.



"Dat convenant was echt uitgekookt"

OR-kwaliteiten

Dus de OR moet pro-actief zijn en in zijn voor een balletje op de golfbaan?

"Als onze algemeen-directeur aandelen wil verkopen gun ik hem de hoofdprijs, maar niet over onze rug. Wij willen wel even weten: wat zijn jullie allemaal van plan? Kennis en informatie zijn heel belangrijk"

"Doordat ik de boekhouding heb gedaan voor mezelf en anderen heb ik geen moeite met het lezen van een jaarrekening. Ik zeg rustig tegen de financiële directeur: 'geloof je het zelf? Ik wil het stuk zien dat je naar een accountant durft te sturen'. Dus als wij voor de verkiezingen nieuwe OR-leden zoeken willen we bijvoorbeeld een projectleider die wat harder is en dicht bij de feiten staat. In de secretaris-functie denk je aan iemand die goed is op kantoor. En bij een voorzitter aan iemand die afstand kan houden, afkappen en richting geven"

Tips

OR-voorzitter Hillen en Roosen

- Wek vertrouwen: houd je ook aan informele afspraken.
- Bereid overleg informeel voor.
- Leg ook informele afspraken schriftelijk vast
- Neem zelf initiatieven.
- Haal informatie op de plaats waar die is
- Netwerk zelf met belanghebbenden aan de top.
- Drijf op kennis en informatie.
- Houd je poot indien nodig stijf maar trek onenigheid niet in het persoonlijke vlak.
- Bewaak je onafhankelijkheid.

"Ze zijn voorzigtiger met de OR daar gaat het om"

Convenant

Hoe uniek is een OR die zaken doet met aandeelhouders?

"Onze directeur was er niet van gecharmeerd toen meneer Burger bij de advocaat aan tafel zei: 'Dit convenant met de OR is akkoord, kun je meteen meenemen'. Projectontwikkeling verkopen vanwege strategische marktontwikkeling ging tegelijk wel om zijn geld. Mag allemaal, maar Burger wil in de bouwpoet met grote spelers veel kracht ontwikkelen. Hij heeft zo geïnvesteerd dat hij straks een stevige vinger in de pap heeft. Zo'n financieel sterke kandidaat is voor ons beter dan die andere die waarschijnlijk over drie jaar een plukkie aan de BAM zou aanbieden. Daarom staken wij onze nek uit. Tegenwoordig val je na een slecht jaar zo in handen van de meest biedende. Nu ligt daarover van alles vast in het convenant. Onze algemeen-directeur riep 'de klere met je convenant eerst mijn zaken'. Maar ik had Burger gebeld: 'Leuk binnengekomen, maar wij hadden een deal.' 'Zet maar op de mail'.

Je hebt hen tegen elkaar uitgespeeld?"

Zo zou ik het niet noemen, ik ben parallel aan zijn onderhandelingen meegelift."

Hoe onderhouden jullie contact met de collega's die je vertegenwoordigt?

"Men komt niet vaak met een probleem. We houden ze op de hoogte van onderhandelingen zoals over materieel dienst en projectontwikkeling. Sommigen zijn blij dat ik dit doe. Voor mijn tijd botste het vaak tussen OR en directie die hen regelmatig voor het blok zette: 'even ja zeggen want ik sla je mening eigenlijk in de wind'. Moet je bij mij niet doen. Zijn wij niet betrokken? Dan gaat een plan rücksichtslos van tafel. Maar in het verleden vreesden ze uitlekken. Daarom kauwen wij veel informeel uit waarna we het in kort bestek formeel afhandelen. Dat kan alleen als de OR niet lekt."

Onafhankelijk

Nog meer geheimen van de smid?

"Ik trek niks op het persoonlijke vlak. 'Wat heb jij nou?' zeg ik als iets me niet bevalt" vertelt Marcel in onvervalst Amsterdams. "Je moet als OR-voorzitter ruzie kunnen maken, maar als mijn directeur boos blijft lach ik hem volgende dag uit: 'je bent toch niet nog kwaad van gisteren?' Dan is het meteen over. Hij moet best wat mondjes voeden en daarvoor heb ik weer begrip. Sommige mensen vinden dat wij veel meer reclame moeten maken voor wat de Ondernemingsraad heeft betekend. Ach, laat ze maar geloven in wat de directie hen voorhield."

Zou het dan makkelijker zijn om nieuwe leden te krijgen?

"Nee. Je moet het durven, geen blad voor de mond nemen al wordt je optreden soms tegen je gebruikt. Dat is een kwestie van karakter maar onafhankelijkheid geeft ook kracht. Er is overal werk en als je een paar keer een huis hebt gebouwd en verkocht zoals ik, hoef je niet bang te zijn als je een jaar niets te doen hebt".

De moraal van dit verhaal?

"Dat de heren nooit wereldkundig maakten hoe ze door keihard onderhandelen een hele mooie overeenkomst kregen. Maar ik hoef niet zo nodig op de voorgrond, ik geniet zo ook wel. Ze zijn voorzigtiger met de OR en daar gaat het om!"



Kennis werknemersorganisatie onmisbaar

Samengevat

Inzicht en hoog spel
Jarenlang was Eric Schlangen lid van de OR van Woonmaatschappij Maasland. Hij maakte de voorbereiding en invoering van het beloningssysteem en functiewaarderingsysteem CATS mee. Ook was hij betrokken bij de afronding van een fusie en ontdekte dat de expertise van een vakbond nuttig is voor een OR. Een werknemersorganisatie hoeft niet telkens hetzelfde wiel uit te vinden.

“Je krijgt snel veel inzicht in je bedrijf en in wat werknemers echt belangrijk vinden. Het spel met een directie is ook boeiend. Wij vinden dat zij altijd te laat zijn met informatie. Zij vinden dat wij onnodige vertraging veroorzaken. Partijen lopen elkaar een beetje dol te maken, daarin moet jij je kalmte bewaren en een weg zien te vinden.”

“Onze mazzel is een management dat positief staat tegenover medezeggenschap. Dat geldt overigens in het algemeen voor directies bij woningcorporaties. Toch stonden we ook eens voor de rechter. Directie



“Na een fusie werken er eerder meer mensen dan minder”

en OR reisden keuvelend in dezelfde coupé naar Amsterdam waar we in de wachtkamer nog doorkletsten. In de rechtszaal zaten we gescheiden elk met onze advocaat. Even ging het hard tegen hard waarop we gezellig samen terugreisden.”

Was er niet zonder rechter uit te komen? “Het ging om een bestuursvergoeding van de vorige directie van een der fusiepartners.” In het fusiedocument stond dat die zou stoppen. Maar al had de nieuwe directeur er zelf geen belang bij, hij wilde zijn voorgangers niet laten terugbetalen. Het ging om interessante bedragen”, grijnst Eric.

Onderhoudsdienst

In zijn functie als adviseur wonen, welzijn en zorg adviseert hij bij samenwerkingstrajecten met zorg en welzijn en helpt bij de uitvoering. Hij is gezondheidswetenschapper en speciaal ingehuurd om cultuurverschillen te overbruggen.

Hoe sta jij tegenover het afstoten van de onderhoudsdienst?

“Onze corporatie heeft ervoor gekozen de dienst te behouden. Het bleek ongeveer even duur als een externe dienst en de voordelen wegen ruim op tegen de organisatorische inspanningen: de mensen van de onderhoudsdienst vormen je ambassadeurs. Zij onderhouden óók je directe contact met klanten en weten dus wat zij willen én ze weten precies hoe je huizen erbij staan.”

Hebben jullie wat bereikt?

“De voorbereiding van de invoering van een beloningssysteem en functiewaarderingsysteem CATS. Nog voor er bezuinigd werd op het premiesparen regelden wij al compensatie in het cafetariasyteem,



“Gezellig keuvelend met de directie naar de rechtbank”

we bekeken werkplekken en onveilige situaties. OR-werk is heel gevarieerd, we deden de afwikkeling van de laatste fusie en de onderlinge afstemming van de oorspronkelijke fusiepartners.

Fusie

“Bij een fusie vreest iedereen dat er mensen uit moeten vanwege de overlap. Na afloop blijken er veelal juist meer mensen te werken dan voor de fusie”, zegt Eric geamuseerd.

Was jullie fusie nuttig?

“Als 5 losse corporaties moesten we dure bureaus inhuren voor kennis die we nu zelf in huis hebben. Net als alle corporaties verkennen wij toekomstige

samenwerking nu allerlei winstgevendende activiteiten apart in een BV moeten. Ik maakte nog de eerste gesprekken mee met de Ondernemingsraad van een alliantiepartner waar niemand contact onderhield met welke vakbond ook. Dat vonden wij zorgwekkend.”

Onmisbare expertise

“Je kunt als Ondernemingsraad net zomin zonder de expertise van een werknemersorganisatie als de werkgever zonder zijn werkgeversvereniging. Als OR-leden mis je echt de kennis om te kunnen beoordelen wat je aan plannen voorgeschoteld krijgt. Naar belangrijke stukken over samenwerking, de invoering van CATS of andere wezenlijke dingen die ingrijpen in salaris en werkplek wil je toch graag een expert laten kijken? Werkgevers winnen ook eerst advies in voor ze met een voorstel komen.”

Menig OR-lid vindt dat je overal expertise kunt inhuren.

“Wij hebben gemerkt dat een bond echt beter op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen. Je eigen werknemersorganisatie plaatst dingen in het perspectief van jouw CAO en jouw sector. Bij fusie of het afstoten van bepaalde diensten is het handig je advies te halen bij een organisatie die sociale plannen afsluit. Bij een vakbond kunnen adviseurs op veel mensen terugvallen. Je merkt het al, ik ben geen FNV-lid omdat ik zo nodig met een vlaggetje moet zwaaien”, lacht Eric. “Het gaat mij vooral om kennis en advies.”

Als gezondheidsdeskundige werkte Eric voorheen bij de thuiszorg. “Vanwege een dreigend conflict

wilde ik weten wat mijn rechten en mogelijkheden waren en wat verstandig was om wel of niet te doen. Ik had van huis uit geen idee van vakbonden. Ik ben lid gebleven omdat ik ineens merkte hoe belangrijk bonden voor werknemers zijn. Het opleidingsniveau binnen corporaties is hoog. De meesten zijn in staat zelf antwoord te vinden op hun vragen. Voor hen is een werknemersorganisatie meer een overlegpartner met wie je een probleem analyseert waarna je zelf de knoop doorhakt.”

Sectorraad

Alweer een jaar geleden werd Eric Schlangen gekozen in de sectorraad van FNV Bouw. Hij maakte mee hoe corporatiemedewerkers massaal - en niet tevergeefs - in actie kwamen. “Corporaties zijn rijk en er zijn veel goede regelingen voor het personeel. Ik merkte hoe mensen gewend waren te denken: ‘De leiding heeft het beste met ons voor dus een vakbond hoeft niet’. Ook bij corporaties wordt steeds meer op efficiënter werken gehamerd. Moet het normaal zijn dat je op zaterdag open bent? Dat betekent een wezenlijk andere manier van werken waarop de Ondernemingsraad een antwoord moet vinden. Daarover denken werknemersorganisaties constant na en het handige daarvan is dat niet elke werknemer en Ondernemingsraad hetzelfde wiel hoeft uit te vinden.”



“ik hoef niet met een vlaggetje te zwaaien”



“FNV lid vanwege kennis en advies”

Tips

OR Maasland

- OR mist vaak kennis, gebruik de expertise van een vakbond.
- Bij fusie of afstoten van diensten: vraag advies bij een organisatie die sociale plannen afsluit.
- Bij een dreigend conflict kan vakbond adviseren.
- Bij veranderingen binnen het bedrijf kan - ook al zijn er goede regelingen - de vakbond praktische tips geven.

Zonder passie kom je nergens

“We zitten goed op koers maar de buit is nog niet binnen”, lacht directeur Cor Butter terwijl hij koffie zet. “Als onze productie straks verdubbelt zijn er kansen op afzet elders. Binnenkort arriveert hier een fantastische machine en deze week al starten we met een andere machine die het hout vierkant en glad maakt. Minstens zo belangrijk is dat onze mensen weer positief gestemd zijn, zelfs nu er al veel is veranderd richting prefab.”

‘De timmerfabriek moet sluiten,’ werd de OR in mei 2006 meegedeeld. “We schrokken enorm want we voelden ons erg betrokken bij de zeventien medewerkers”, begint OR-voorzitter bij Mulder Obdam Arnold Marcus. Zijn hoop was gevestigd op het plan voor herstructurering van bedrijfsleider Cor Butter die



minder verrast was: “Er kwam geen besluitvorming voor mijn plan terwijl iedereen wist dat we het met onze verouderde werkwijze en oude machinepark niet zouden redden.”

Peter Jongh Visscher legt uit: “Als controller zag ik de timmerfabriek jaarlijks een flink verlies lijden. Het voorstel van Butter zag ik zitten, alleen was het te kostbaar.” Toch draait de fabriek nu zelfstandig door en ziet de toekomst er goed uit. Een succesverhaal.

Stappenplan

“Je komt uit de vergadering, ze vragen als gewoonlijk hoe het was en jij mompelt: o, prima.” OR-secretaris Michael Zwan zat er vreselijk mee dat het besluit tot sluiting onder geheimhouding was verteld. “Dan ben je wettelijk verplicht je mond te houden. Voor de collega’s uit de timmerfabriek was dat het ergst al vergaderden we daarna elders zodat het niet opviel.” OR en bedrijfsleider overlegden ook druk met de regiobestuurder en OR-adviseurs van FNV Bouw.

De bonden adviseerden niet akkoord te gaan met sluiting, met welk argument?

“Zij zagen ook mogelijkheden”, vertelt OR-voorzitter Arnold Marcus. “OR Advies maakte met ons een stappenplan en adviseerde andere mogelijkheden en kansen te onderzoeken. Ook maakten we een vragenlijst waarin we de directie - onder meer - vroegen naar hun beweegredenen. Uit onderzoek dat wij lieten doen bleek dat er wel mogelijkheden waren, contacten met anderen voor een doorstart leverden echter niks op. Toen kwam de heer Butter met zijn plan. Een verademing, echt prachtig hoe we op hetzelfde spoor zaten”, glundert Arnold Marcus.

Jong geleerd...

“Ik heb er wel meer dan een nachtje over moeten slapen”, glimlacht Cor Butter. “Eerst liep ik langs het strand te piekeren tot ik me realiseerde dat ik me op een oplossing moest richten en gewoon wat slims bedenken”, aldus de bedrijfsleider die van huis uit

Samengevat

Door opmerkelijke samenwerking tussen de OR-leden en de bedrijfsleiding van timmerfabriek Mulder Obdam werd sluiting voorkomen. Met een OR-adviseur van FNV Bouw maakten ze een stappenplan. OR en directie bleken op hetzelfde spoor te zitten. Met geld voor andere machines was de sluiting van de baan.



Michael Zwan: “Na de vergadering vragen ze hoe het was en je mompelt: o prima.”

leerde omgaan met schaarse middelen. “In ons gezin van veertien schoof ik al jong op richting middenkader. Na mij kwamen er nog vijf. We werkten allemaal op onze paar stukjes land. Mijn moeder keek nooit naar mooi maar naar prijskaartjes en wie dat nodig had. Mijn vader was boerenknecht en werkte later bij de Hoogovens en in het weekend kelnerde hij.” Hun zoon goochelt met iets grotere bedragen. “Ik zag maar één oplossing”, zegt Cor, “er moest een miljoen komen voor herstructurering met andere machines. Ik gooide een balletje op bij de *controller* ‘ik stop er een ton in, jij ook en we gaan door’”. Peter Jongh Visscher: “Dat nam ik niet serieus. Mijn tegenvoorstel luidde: ‘als jij er ruim de helft instopt krijg je er van mij de rest bij.’ Ik vond het prima hoe de Ondernemingsraad reageerde op de investeerder.” Als *controller* geeft hij toe: “Ons scheelt het ook, want sluiten brengt kosten met zich mee. Anderzijds stoppen we er als hoofdsponsor een hoop in en we geven de fabriek weg voor een symbolisch bedrag”

Tips

OR ADVIES

Samen met OR Advies formuleerde de OR vragen

- Waarom kreeg de timmerfabriek niet meer kans zich te bewijzen?
- Wat had het management kunnen voorkomen, waarom werd niet eerder geïnvesteerd?
- Laat de timmerfabriek eens goed voor de externe markt produceren en doorgaan met prefab.
- Zoek een ondernemende leider.
- Als wij een scenario vinden om de fabriek open te houden, doet u dan mee?



“Prachtig op hetzelfde spoor”

Ben je dat min of meer verplicht aan mensen die hier al zo lang werken?

“Het is een hele hoop geld en er ging al jarenlang geld bij.”

Was het een moeilijke beslissing?

“Nee, een gezond besluit.”

“Zonder passie kom je nergens”, zegt Cor Butter die een charisma lijkt te hebben waartegen weinigen bestand zijn. Zo polste hij een telg van de oorspronkelijke aandeelhouder, Jan Mulder die waarschuwde: ‘straks steek jij tot je nek in de hypotheek, terwijl ik veel meer geld heb. Laat mij maar investeren.’

“Jan en ik hebben emotionele banden met elkaar en met het bedrijf waarin wij 25 jaar samenwerkten. We besloten het samen voort te zetten in een mengeling

van rationaliteit en emotie. De totale reddingsactie deden we echter met ons allen, het was beslist geen eenmansactie,” zo deelt Cor Butter de *credits*. “We waren wel eens kwaad op elkaar want het kan niet elke dag mooi weer zijn.”

“De reddingsactie was beslist geen eenmansactie”

Na negen weken kregen de medewerkers het nieuws te horen. “Ze waren natuurlijk niet blij: er was nieuw onderdak maar ze moesten wel het huis uit.” De nieuwe directeur voorspelde echter: ‘nu de fabriek geen bijwagentje meer is, kunnen we investeren en voor derden produceren dankzij de machine die straks arriveert.’

Duitse wondermachine

Hij koestert de brochure over deze Conturex alsof het ging over een nieuwe geliefde: "Je stopt er een ruwe balk in die er uitkomt als iets dat je via de computer instelt. De Conturex kan gaatjes boren en een model maken, er zit gereedschap in dat draait en freest. We werken ons volop in. De mensen worden bijgeschoold en vinden het leuk. Terwijl sommigen eerst riepen: 'Ik hoop dat die machine uit elkaar springt!'"

Hoeveel arbeidsplaatsen gaat deze Conturex kosten?

"Geen, de productie verdubbelt en verschuift richting prefab," voorspelt Butter.

Hoe wisten jullie dat deze wondermachine bestaat?

"Ik was net bedrijfsleider toen ik hoorde dat er een Duitse machine was die alles kon. Gebouwd voor de meubelindustrie kan hij met wat improvisatie ook kozijnen maken. De Conturex betekent een kentering. Helaas voor timmerfabrieken die net een hele straat hebben gebouwd voor aparte bewerkingen, die zijn over twee jaar verouderd. De Conturex kan alles."

Tips

Timmerfabriek Mulder Obdam

- Onderzoek grondig de mogelijkheid door te gaan met een succesvol bedrijfsonderdeel dat niet tot de kerntaken behoort. Dat kan en gebeurt vaker dan je denkt.
- Steek overal je voelhorens uit.
- Zoek een enthousiasmerende gangmaker en investeerders.
- Vraag steun aan het moederbedrijf.
- Zoek lotgenoten.
- Onderzoek de mogelijkheid tot bundeling om samen te verzelfstandigen.
- Stimuleer het management de aandacht te verschuiven van het probleem naar de oplossing.

Hoe voelt het als directeur?

"Ik geef niet om posities", begint Cor Butter terwijl de serieuze Jongh Visscher in de lach schiet: "Hij heeft het hartstikke lekker, durft ie niet te zeggen." Daarop beaamt Cor Butter: "Ik voel me nog net als toen ik begon als metselaar en daarnaast studeerde ik op de avond-hts. Maar ik geniet elke dag van elk stapje verder. Tegen de jongens zei ik: 'Het voelt als Guus Hiddink met zijn Zuid Koreaanse elftal. Een amateurclubje in de top van de eredivisie!'"

Michael Zwan: "Ik vind de Ondernemingsraad heel leuk maar wij waren net met vijf nieuwe mensen gestart na een kleine cursus. Je beseft eens te meer: je zit er niet alleen voor het personeel maar ook voor het bedrijf." Arnold Marcus: "Op een gegeven moment kregen we het gevoel dat we speelbal waren tussen bond en management. Even dachten we: we worden gebruikt. Later beseften we dat het onderdeel was van het van het overlevingsplan."



OR-voorzitter Arnold Marcus: "Even de indruk: we worden gebruikt"



Peter Jongh Visscher: "Er ging al jarenlang geld bij"

OR woonstichting Clavis voorkomt fusie

‘Clavis blaast omstrede fusie met Woongood Middelburg af’, kopten Zeeuwse kranten begin maart 2007. De onafhankelijkheid en het kapitaal van Woonstichting Clavis werd voor Terneuzen behouden. Dit dankzij de ervaring, het inzicht en de intuïtie van de Ondernemingsraad die niet reageerde maar wel het voltallige personeel, de politiek en huurders mobiliseerde.

De centrale vraag

“Wat is de meerwaarde van een fusie voor Terneuzen en de regio Zeeuws-Vlaanderen? Wie hebben er belang bij? Dat was de centrale vraag waar wij ons aldoor op bleven richten”, vertelt Jan van Dixhoorn, OR-voorzitter van Woonstichting Clavis. Met een mengeling van triomf, leedvermaak en opluchting vertelt een goed op elkaar ingespeeld trio uit de Ondernemingsraad hoe de fusie werd voorkomen.



“Centrale vraag: wie hebben er belang bij?”

Vorgevoel

“Het begon met een vorgevoel, deze Ondernemingsraad doet dit al lang en we wilden de fakkel eigenlijk overgeven. We aarzelden omdat de directeur nog twee jaar mee moest tot zijn pensioen”, begint OR-secretaris Greet Duchain.

Jos de Waal rook onraad toen zijn directeur op de nieuwjaarsreceptie beloofde: ‘Ik zal mijn stinkende best doen zelfstandig te blijven’. Eerder al kondigde hij aan:

‘Pas als ik zeker weet dat ik jullie goed achter laat, ga ik weg.’ Als goede verstaanders beseften de ervaren OR-leden meteen dat er wat speelde. Nog één keer stelden ze zich verkiesbaar. Niet lang daarna ontvouwde directeur Van Exter hen zijn fusieplannen. Toen even later het hele personeel werd ingelicht ontdekte de OR dat het managementteam evenmin van de fusie afwist. “Het bleek bekookstofd in een directeurenonderonsje, daarmee snijdt Van Exter in eigen vlees”, begreep OR-lid Jos de Waal meteen.

Greet Duchain vroeg zich direct af wat erachter zat: “waarom was ‘meer efficiency’ geen argument voor de fusie? Directeur Van Exter vond ons slagvaardig genoeg en het zouden twee volwaardige vestigingen blijven. Maar wij voorzagen dat we na zijn pensioen met kapitaal en al zouden worden opgeslokt door Middelburg dat een jongere directeur heeft.” Los hiervan: tussen ‘werkstad’ Terneuzen en ‘ambtenarenstad’ Middelburg ligt niet alleen De Schelde, maar gaapt sowieso een cultuurkloof.



Jan van Dixhoorn: “Onze corporatie veel beter dan de partner die ons moest opslokken”

Coalitie met management

Wat was het argument voor de fusie?

“Zeeland vergrijsd bij gebrek aan studiemogelijkheden. En die Westerscheldetunnel leidt alles richting

Samengevat

Door strategisch onderhandelen weten de OR-leden van Woonstichting Clavis in Terneuzen een fusie met een vestiging in Middelburg te voorkomen. Meer efficiency speelde geen rol bij de fusie en dat wekte argwaan bij de OR-leden van Clavis. Met een uitgestippelde tactiek van terugtrekkende beweging en wisten ze tijd te rekken.

Middelburg. Daardoor zou de woningmarkt hier volgens onze directeur alleen maar krimpen.” OR-voorzitter Jan van Dixhoorn: “Wij dachten aan een betere oplossing namelijk lokale samenwerking met Woonstichting Hulst en Woongood Zeeuws-Vlaanderen. Dan bestrijken we heel Zeeuws-Vlaanderen en we stellen samen financieel meer voor. Want met 2500 woningen en een goed vermogen staat onze corporatie er relatief veel beter voor dan Woongood Middelburg met 5700 woningen.”



Jos de Waal: “de fusie was nooit tegengehouden met een negatief advies”

Hoe reageerde de Ondernemingsraad van Woongood Middelburg?

“Heel positief, het zijn op zich aardige mensen. Maar ze bleken totaal niet bang voor de fusie, dat stelde ons niet gerust. De directie wilde graag dat we dezelfde adviseur namen, maar wij kwamen erachter dat het juist heel belangrijk is bij een fusie dat elke OR een eigen adviseur heeft.”

“Bij fusie neemt elke OR een eigen adviseur”

“Het unieke aan de situatie daarna was dat het management aan onze kant stond,” vervolgt Jan. “Uit angst voor hun positie in die nieuwe organisatie vonden ze de volkshuisvesting in Terneuzen niet gebaat bij de fusie. Bovendien voelden ze zich gepasseerd. Maar na een ontmoeting met zijn Raad van Commissarissen wees onze directeur een delegatie van zes personeelsleden de deur met het argument dat we een ongebruikelijke combinatie vormden. Hij wilde met managementteam en Ondernemingsraad apart praten.” Met zorg werd een tactiek uitgestippeld die in eerste instantie bestond uit een terugtrekkende beweging als bij eb. Greet Duchain: “We reageerden alleen op gedeelten van het plan van aanpak en stelden dat de meerwaarde van een fusie uit het plan van aanpak niet bleek.”



Greet Duchain: “We laten ons nooit tegen elkaar uitspelen”

Initiatiefrecht

De Ondernemingsraad overlegde met de bonden en gebruikte het initiatiefrecht om ander onderzoek te starten gericht op Zeeuws-Vlaanderen. “Zo rekten we tijd.” Om geen slapende honden wakker te maken greep de OR het sociaal plan aan om de achterban te informeren over de stand van zaken: “Dat deden we om de zaak goed op de spits te drijven. Bijna alle veertig medewerkers bleken tegen de fusie te zijn. Daarop belegden de bonden een kantinebijeenkomst waar de directeur van hen te horen kreeg dat hij hen van te voren had moeten inlichten waarna ze hem verzochten weg te gaan. De OR Middelburg mocht blijven.”

“Op een gegeven moment wilden we de Raad van Commissarissen spreken. Die vond dat vreemd zonder directie. Maar dat mag volgens de wet”, zegt Jan. “Ze bleken echter amper ontvankelijk voor onze gedachten en gaven de directeur alle vrijheid.

“Greet die bij Clavis onder meer verantwoordelijk is voor salarisadministratie, haalt haar schouders op: “De meeste personeelsleden werken hier al bijna dertig jaar terwijl zo’n Raad van Commissarissen vijf keer per jaar langs vaart.” Vervolgens deed de OR weer niets. Greet: “Wij gaven net zo lang geen officiële reactie tot de tijd rijp was.”

“We hadden deze fusie nooit tegengehouden met een negatief advies. Onze tactiek was zo traineren dat het brak”, zegt Jos de Waal die werkt op de technische dienst. Wooninspecteur Jan legt de taakverdeling uit: “Jos is heel goed in regels en plukt veel informatie van het internet. Ik ben meer woordvoerder en Greet is strategisch.”

“Wij bespreken van te voren altijd wie wat zegt en laten ons nooit tegen elkaar uitspelen”, benadrukt Greet. “Dat leer je ook op cursus. Niets doen was slimmer dan een negatief advies uitbrengen. Dat kan hij namelijk naast zich neerleggen om gewoon verder te gaan met zijn fusieplan. Zonder ons advies kan dat niet.” Jan: “Je zegt eens dat je hier duidelijkheid over wilt dan weer raadpleeg je FNV Bouw. Je gaat mee zolang er geen onomkeerbare stappen worden gezet. Vandaar dat

we ook het sociaal plan gewoon lieten doorgaan.” Ten overvloede besluit Greet: “Om niet te laten zien wat we van plan waren. De fusie kwam in het college van B&W Terneuzen ter sprake. Maar we hoorden niks. Later begrepen we dat er wel degelijk veel speelde, maar dan achter de schermen.”

Politiek

Ondertussen keerde het Zeeuwse tij. De kranten kondigden nieuwe werkgelegenheid aan, elfhonderd arbeidsplaatsen bij nieuwe glastuinbouw bijvoorbeeld. “Straks komen we nog huizen te kort”, gniffelden de OR-leden. De uitslag van cijfermatig onderzoek bevestigde wat ze hoopten: samen met Woongood Zeeuws-Vlaanderen en Woonstichting Hulst kon Clavis heel Zeeuws-Vlaanderen bestrijken. Inderdaad kwamen ze er dan financieel sterker uit dan met Woongood Middelburg. Greet: “Nu werd het tijd om de politiek in te schakelen waardoor het in de regionale bladen zoals PZC en de Stem kwam.”



Ze kregen inspraaktijd bij de desbetreffende en openbare raadscommissie. Jan deed het woord: “Onze directeur zat raar te kijken toen we met zeventien personeelsleden aankwamen. Alle partijen stonden achter ons, zelfs de VVD zette vraagtekens bij het plan.” Jan: “De directeur werd behoorlijk onder vuur genomen en zonder steun van gemeenteraad en wethouder geeft het ministerie van VROM geen goedkeuring.”

Handtekeningenactie

“De directeur klaagde zijn nood bij een lid van het managementteam en vroeg om handvatten om het fusieproces te stoppen”, vervolgt Greet. “Die leidinggevende bood aan een brief te maken dat iedereen tegen de fusie is. De actiebereidheid onder personeel groeide en ook bewoners gingen reageren. De directeur verdween, kwam terug en vroeg of het echt zo was. Daarna strooide hij rond dat het managementteam achter de fusie stond en hij zou een deal hebben met Jan.”

Vrijage van corporaties verbaast

De boot was nu goed aan. Greet ziet nog voor zich hoe managementteam en Ondernemingsraad de directeur overvielen: “Hier in deze zelfde ruimte zeiden we: ‘als je stopt krijg je tot je pensioen steun, zo niet dan gaan de acties door.’ Hij hoefde voor ons niet op te stappen.” Jos: “We baseerden ons op het initiatiefrecht toen we een handtekeningenactie in gang zetten onder huurders.”

“Die actie was maar heel even nodig,” zegt Greet met een glimlach. “Het gaat om maatschappelijk kapitaal, je huurders moet je niet tegen je hebben. Hij ging om.”

Ontknoping

Wie spon er eigenlijk garen bij de fusie behalve Woongood Middelburg?

“Aan het eind bleek dat de directeur onder geweldige druk stond van zijn Raad van Bestuur. Het ziet ernaar uit dat zij over hun eigen graf heen regeerden. Hun termijn verstrijkt. En in een gefuseerde nieuwe organisatie kunnen zij weer aan de slag. Het is nooit zo uitgesproken maar dat gevoel leeft bij ons beneden”, zegt Jan.

Tevreden dat de zelfstandigheid is behouden stuurt de OR nu aan op rust en wacht af. De OR-voorzitter: “Wat gebeurt er bijvoorbeeld met het resultaat van óns onderzoek? Daar is heel Zeeuws-Vlaanderen bij gebaat.”

Tips

OR Zeeuwse woonstichting

- OR fungeert als team.
- Tactiek van eb en vloed: geduld.
- Informatierecht en WOR benutten.
- Advies inwinnen bij vakbond.
- Neem bij fusie elk een eigen adviseur.
- De juiste informatie ventileren op het juiste moment en plaats
- Eenheid smeden tussen personeel.
- Ga op het juiste moment coalities aan.
- Alle belangen in kaart brengen.
- Bepaal vooraf wie waarover het woord voert en hoe.
- Gebruik het initiatiefrecht.



OR stuurt nu aan op rust

Vertrouwen winnen en strategisch meedenken

OR Heddes Bouwgroep

“De Ondernemingsraad heeft mijn leven verrijkt.”
Ria de Graaf assistent projectadministrateur bij Heddes Bouwgroep wilde van kleins af aan in de bouw net als haar opa’s. De Ondernemingsraad werd haar tweede doel. “Het is me nu allebei gelukt, ik ben als vicevoorzitter de spil.”

“Ik stelde me kandidaat omdat te weinig mensen in de OR wilden, wel vond ik het wat snel want ik werkte pas een jaar bij mijn vorige bedrijf. Ik zat nog niet in de OR of de overname door Heddes Bouw begon te spelen”, vertelt Ria de Graaf op de OR werkconferentie van FNV Bouw, ze is lid van de sectorraad.

Knokken om informatie

“Omdat het niet goed ging vochten we met de directeur tegen de bierkaai. De *bottleneck* was 2004. Er werd veel werk gedaan in Duitsland waar andere normen gelden wat processen kostte. We knokten om informatie. Maar het was zijn eigen bedrijf. Doordat mijn man en ik ook een eigen zaak hebben gehad, snapte ik onze directeur eigenlijk wel.”

Ze voorkwamen een faillissement door aan te sturen op overname: “Dat lukte in 2004 met Heddes Bouwgroep.



Ria de Graaf, vice-voorzitter OR Heddes Bouwgroep

Samengevat

De OR van Teerenstra stuurde aan op overname door Heddes Bouw en voorkwam zo een faillissement. Na de overname kreeg de OR ook het voordrachtsrecht voor een lid van de Raad van Commissarissen. De OR bij Heddes investeerde in vertrouwen winnen en denkt nu strategisch mee met de directie. Ria de Graaf kreeg een impuls door haar OR-werk en activiteiten bij FNV Bouw. Ze vindt dat UTA-mensen te weinig informatie over de bouwplaats hebben en waakt dus over een evenredige samenstelling. Het verhaal van een OR-vrouw in de bouw.

We doen woningen, winkelcentra en ga maar door, dat bouwwerk met die mensfiguur langs de A4 is ons paradepaardje.”

Luisterend oor

‘De Heddes’ betekende een ware cultuuromslag: “Deze directeur is weliswaar ook eigenaar maar hij zit niet in de knel en luistert juist goed naar zijn Ondernemingsraad als je met goede argumenten komt. Aan het probleem van vakantieregeling en reiskosten kunnen we niks doen als werknemers individueel akkoord gaan. Samen bedachten we individuele mogelijkheden. Bij het voordragen van leden voor een nieuwe Raad van Commissarissen doen wij ook mee.”

Dat staat toch in de wet, waarom zeg je mogen?

“In de bouw is bijzonder als het dan gebeurt”, aldus Ria, assistent projectadministrateur bij de burgerwerkafdeling van Heddes Bouwgroep. “Als bij een woningbouwvereniging klusjes zijn uitgevoerd, wordt dat bij ons gefactureerd en we houden de magazijnvoorraad bij.”

OR-werk impuls voor loopbaan en leven.

“Mijn beide opa’s waren opperman in de bouw. De minste functie maar ik was trots: aan dat gebouw heeft mijn opa meegewerkt. In mijn levensgeschiedenis

zullen veel vijftigplus vrouwen zich herkennen. Voor mij als dochter van een boerenarbeider waren er geen hogere scholen. Voortgezet onderwijs kwam net op gang. Toen mijn ouders gingen scheiden en ik bij mijn grootouders kwam wonen werd ik gelukkig. s’Avonds dansen en een baan op de administratie van de Leidse Onderwijsinstelling. Ik trouwde een melkboer en kreeg drie *kids*. Gestimuleerd door mijn schoonvader ging ik met mijn schoonzusje en schoonmoeder naar de moedermavo in de tijd van het feminisme. Toen we ophielden met de melkwinkel vanwege de migraine van mijn man, kwam ik bij Uniekaas waar lidmaatschap van de FNV schande was, maar ik werd natuurlijk gewoon lid”, zegt Ria die na een reorganisatie in de bouw belandde. “Bij Heddes hadden ze door



“Informatie bouwvakkers in OR onontbeerlijk”



dat ik meer wilde. Eenmaal in de OR ging het balletje hard rollen ook binnen FNV Bouw. In de regionale kadergroep Bouw krijg ik veel nuttige kennis aangereikt voor in de Ondernemingsraad. Ik slorp het allemaal op.”

UTA mag geen meerderheid worden

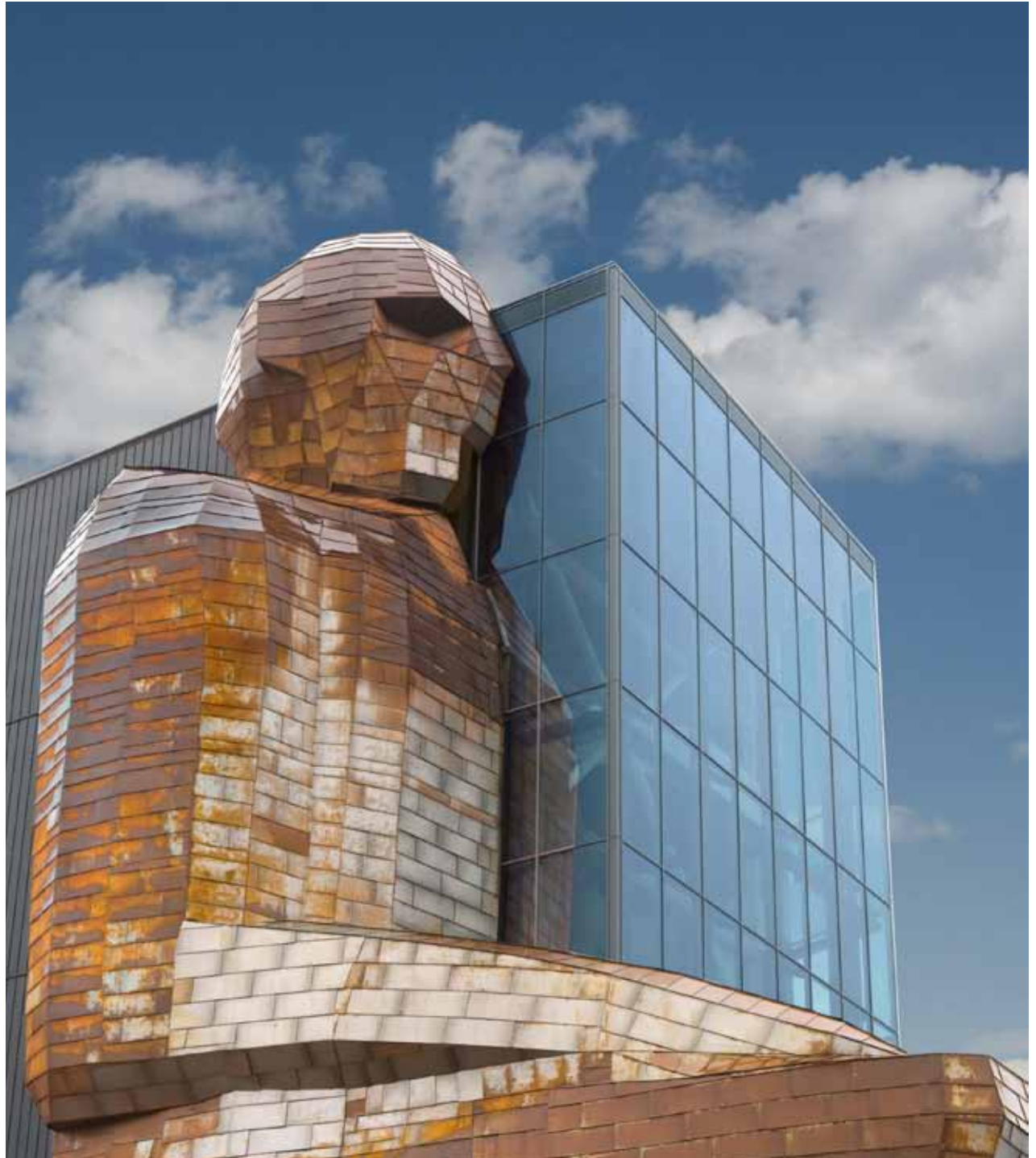
De vicevoorzitter wil principieel geen OR-voorzitter worden: “Dat moet iemand van de bouwplaats zijn. Wij UTA’s krijgen te veel te vertellen naar mijn smaak.” Het aantal bouwplaatsmedewerkers in Ondernemingsraden daalt zo dat Ria vreest dat er straks amper bouwvakkers meer inzitten. “Terwijl de ondergrond het beste kan vertellen wat daar speelt, hetgeen zowel voor Ondernemingsraad als bedrijf van groot belang is. Denk aan Arbo en veiligheid waarvoor je als werkgever verantwoordelijk bent.”

“Bouwvakkers onderkennen als eerste een constructiefout. Hun informatie is onontbeerlijk. Met steeds meer UTA’s kunnen bouwplaatsmedewerkers hun bazen tegen zich krijgen in de Ondernemingsraad en ze sturen niet zo makkelijk even een mail. We moeten de werkploegen zo indelen dat bouwvakkers makkelijker naar vergaderingen kunnen.”

Sociaal beleid

Hoe zou jij jullie OR typeren?

“Wij hebben geïnvesteerd in samenspel en vertrouwen waardoor we nu in een win-winsituatie zitten. Bij ons is sociaal alles goed geregeld, mede daardoor kunnen wij een strategische OR zijn.”



Heddes paradepaardje

“Sociaal is alles goed geregeld, mede daardoor zijn wij een strategische OR”

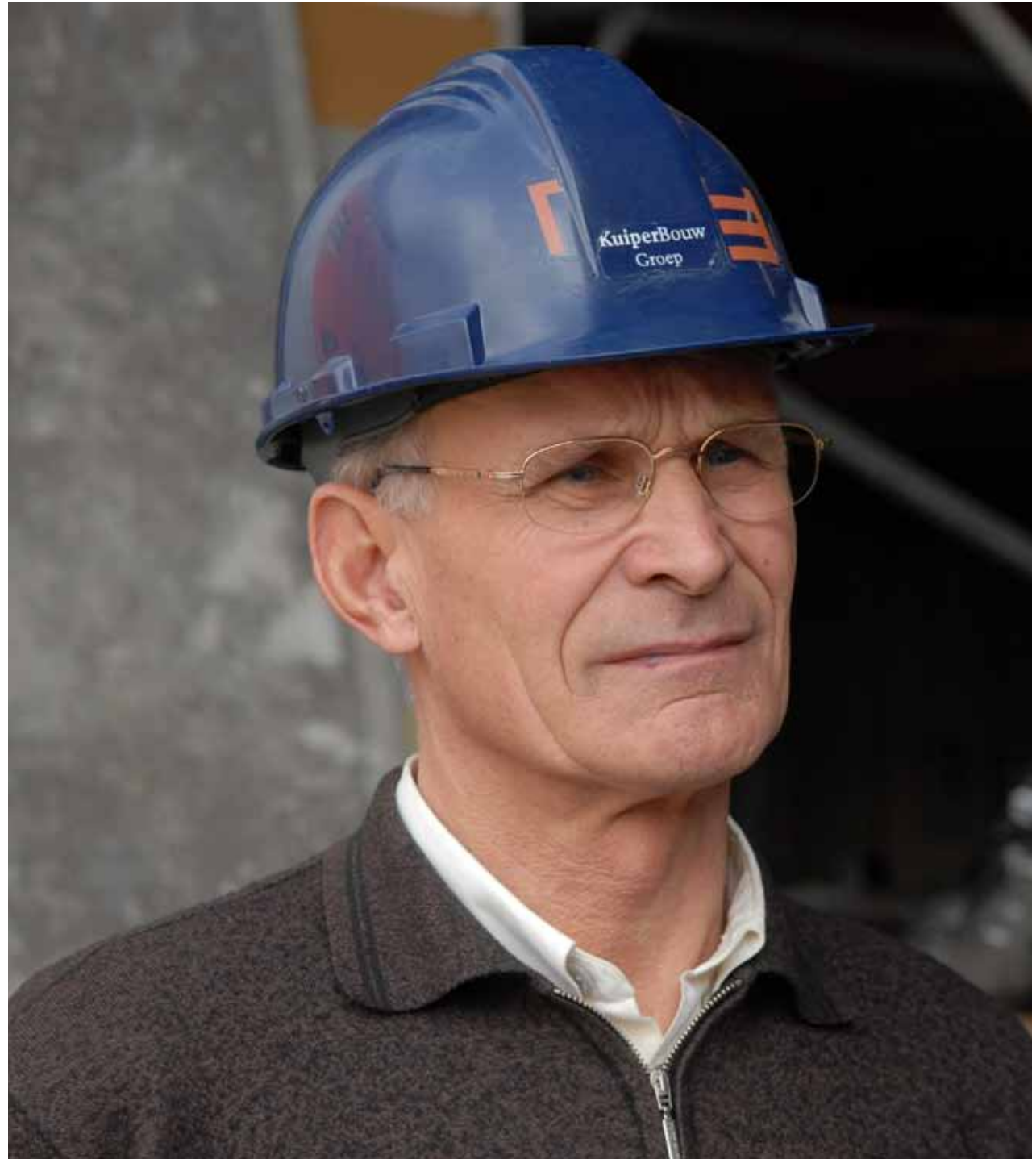
“We denken mee, bijvoorbeeld over de kostenontwikkeling. Met de directeur en zijn vrouw als aandeelhouder houden we ons bedrijf overeind. We hebben hun vertrouwen want we vertellen niet alles over bedrijfsontwikkeling door. Dus bij een overname durft hij ons vroeg te raadplegen. Wij winnen dan informatie in of het wel kàn wat ie wil. Zo van dichtbij zie je pas goed wat een verantwoording hij draagt vooral als projecten niet goed gaan.”

Ik werk op de vestiging Teerenstra BV, de Ondernemingsraad vergadert op het Heddes hoofdkantoor in Hoorn. Op de maandelijkse borrelvergadering met filiaaldirecteuren doe ik mijn zegje over de OR. Na vier jaar onder de vlag van Heddes is de verhouding beter, we mogen meer en er zit een ontwikkeling in.”

Tips

OR vice- voorzitter Ria de Graaf

- Investeer in vertrouwen maar blijf knokken voor informatie.
- Misbruik vertrouwen niet.
- Blijf als oudere werknemer ook betrokken.
- Bezoek het OR-Platform.
- Denk na over je OR-profiel en breng het in praktijk.



MEDEZEGGENSCHAP BIJ JONG BEDRIJF



"Gewerkt aan droom"

"In een kort leven kan veel gebeuren", constateert voormalig OR- voorzitter Johan Weijters. "Als kersverse Ondernemingsraad bij een nieuw kenniscentrum waren we nog aan het leren wat een OR eigenlijk is, toen onze BV ontbonden werd."

"Drie jaar lang werkten we binnen W6 aan een droom", constateert Johan Weijters achteraf. Zes corporaties in Rivierenland besloten niet te fuseren. Ze tuigden

centraal Kenniscentrum W6 op voor de kernactiviteiten project- en beleidsontwikkeling, HRM en ICT." Al snel was de orderportefeuille goed gevuld. Toch ging het medio vorig jaar binnen de BV zo fout dat de aandeelhouders een interim-directeur aanstelden en uiteindelijk zelfs besloten het bedrijf op te heffen."

De reden?

"Laten we het erop houden dat ze toe waren aan

"Bedroevend veel energie gaat verloren aan slecht samenwerken"

Samengevat

De OR bij Kenniscentrum W6 was amper opgericht toen het bedrijf werd opgeheven, hoewel de orderportefeuille goed gevuld was. De OR bedong externe ondersteuning van FNV Bouw, er volgde een doorstart met de nieuwe BV Bloei.

een andere manier van organiseren. Er bleven vier corporaties over, een was eruit gestapt, twee gefuseerd. Intussen hadden we (eindelijk) een OR en we werkten ons in, toen we het dramatische bericht kregen dat het bedrijf ophield te bestaan."

Onverenigbaarheid van karakters?

"Als het gaat om het voortbestaan van het bedrijf, kijkt een Ondernemingsraad kansen en bedreigingen. Daarbij hoort ook hoe er in de top wordt samengewerkt. Soms gaat bedroevend veel energie verloren doordat er geen gedeelde visie is en mensen niet goed met elkaar kunnen samenwerken", formuleert Johan Weijters voorzichtig. Hij deed met dit fenomeen ook ervaring op in sociaal-cultureel werk en als adjunct-directeur in de thuiszorg.

Extern advies

"Zodra we wisten dat het bedrijf zou worden opgeheven bedongen we externe ondersteuning. Daarvan waren zowel de interim-directeur als de aandeelhouders voorstander. Want als je Googelt wat er bij opheffing komt kijken, besef je hoe zwaar je taak als OR is. Je kunt door de Ondernemingskamer ter verantwoording worden geroepen. Aan FNV Bouw met hun gedrevenheid en achtergrond bleken we een hele goede adviseur te hebben."

Procedures

"Na enig overleg met de adviseur en de interim-directeur (die akkoord moest gaan met de kosten),

kregen we duidelijk advies. FNV Bouw vond dat we best wat standvastiger mochten acteren, door onze plichten in deze fase duidelijker te profileren. De adviseur hield ons spiegels voor. Wij hadden ons er al bij neergelegd dat het bedrijf werd opgeheven en dat we tot ontbinding moesten komen. Waarom? Lastige vragen die ons scherpten. Waarom gaan jullie niet tegen opheffing in? Hoe ga je om met personeelraadpleging? Hij wees op procedures: een sociaal plan moet daar en daaraan voldoen. Gelukkig was onze toenmalige interim directeur ook uit op een goede overgangsregeling wat ook gold voor de Unie die nadrukkelijk aanwezig was.”

Ben je lid van De Unie?

Met een glimlach: “Ja, wil je nog koffie?” Als hij terugkeert: “Ik had altijd een hoge managementfunctie en dan ligt De Unie meer voor de hand.”

Tijdpad

Was er een tijdpad afgesproken?

“Intern hadden de aandeelhouders afgesproken wanneer ze de stekker eruit zouden trekken.”

Was de OR daarin geraadpleegd?

“Nee, maar wij waren het als medewerkersgroep al grotendeels eens met de twee eigenaren die ruimte boden voor een doorstart.”

Bloei

In de nieuwe BV, Bloei Advies & Ontwikkeling, kan Johan Weijters zich nu eindelijk concentreren op de inhoud van zijn taak: leefbaarheid van woonkernen en dorpen in de Betuwe en de Alblasserwaard. “Ik doe ook advieswerk voor gemeenten. Zo heb je het bij wijkservicezones over leeftijdsopbouw en alle mogelijke aspecten in de samenleving. Wij letten ook op leefbaarheid voor mensen die minder mobiel zijn en van kleine woonkernen.”

Bloei is in de groei: “We doen nu al zo’n tachtig projecten, vooral bouw. Van gezondheidscentra en wijkontwikkeling tot en met koop- en huurwoningen. We zijn een van de BV’s onder Kleurrijk Wonen, een fusie tussen twee corporaties”, vertelt Johan opgelucht want in zijn vorige functie binnen de thuiszorg maakte hij ook al jaren spanningen mee.

TIPS

Johan Weijters, BV Bloei

- Wacht met oprichten van OR of PVT niet op directie.
- Regel medezeggenschap ook goed bij een nieuw bedrijf.
- Maak duidelijk wat medezeggenschap is: een vorm van betrokkenheid die inhoudelijk en financieel grip biedt op het beleid.
- Zoek een externe adviseur die scherpe vragen stelt.

Spel

Binnen Bloei is nog geen OR beseft Johan ineens. “We waren zo aan het herpositioneren om van al dat procedurele geneuzel af te komen, dat het erbij in schoot. We zaten wel in de selectieprocedure voor de nieuwe directeur. Maar medezeggenschap moet nu ook geregeld worden. Al lijkt dat in een nieuw bedrijf van twintig mensen niet zo’n prioriteit, we hebben leergeld betaald.”

Wat beweegt jou tot een rol in de medezeggenschap?

“Ik vind dat een directie met het personeel moet overleggen over een bedrijf of instelling en dus zal ik dat praktiseren en inhoudelijk helpen te structureren. Ik peuter bij de directeur die informatie los die wij als personeel formeel willen hebben. Als je voorheen medeverantwoordelijk bent geweest voor strategisch beleid houd je daar kennelijk een zekere bemoeizucht aan over. Gelukkig hebben we nu een stevige directeur die zich niet zomaar uit het veld laat slaan. Je speelt ook een spel waarbij hoort dat je de rol van de ander respecteert. En het besef wie waarvoor verantwoordelijk is.”





Taak OR bij opheffing zwaar

“Regel van meet af aan medezeggenschap goed”

Leerzaam

Achteraf vindt Johan dat medezeggenschap te laat werd geregeld. “We zeiden wel vaak: ‘We willen betrokken worden in hetgeen er gebeurt in deze toko. Wij brengen veel geld binnen dus neem ons serieus. Werk nou eens project- en planmatig’. Daarop werd onvoldoende gereageerd vandaar dat we een OR afdwongen”

Hoe?

“In een heel proces. Onze *office manager* wees de directeur er uiteindelijk op dat je niet om medezeggenschap heen kunt.”

Een OR opzetten staat toch in de wet?

“Jawel, maar verplaats je even in de sfeer bij een bedrijf in opbouw waar opdrachten bij komen. Als personeel ben je met de core business bezig. Het keerpunt kwam toen we ons realiseerden dat hetgeen wij binnen

brachten niet uit de financiële resultaten bleek. De ins en outs van deze leerzame casus hoeven niet op tafel maar wat vooral blijkt is hoe een directie niet met een bedrijf om moet gaan. Uiteindelijk werd hij buiten gezet.”

Met of zonder handdruk?

“Zonder.” Verontwaardigd: “Een handdruk wordt betaald uit onze verdiensten, daarover hadden wij zeker vragen gehad.”

Heb je de WOR en de CAO goed gebruikt?

“Jawel maar vooral de adviezen hierover van FNV Bouw.”

De moraal van het verhaal? “In een bedrijf dat goed wordt geleid wordt niet alleen over groei gedacht, ook over betrokkenheid en een gezamenlijke visie. Achteraf is mijn gouden tip: regel van meet af aan medezeggenschap goed. Daarin uit zich je betrokkenheid tot het bedrijf want dan heb je zowel inhoudelijk als financieel grip op het beleid.”



“Soms gaat bedroevend veel energie verloren”

5. De adviesprocedure

Een ondernemer is van plan te gaan reorganiseren. De OR/PVT gaat inhoudelijk op de materie in en volgt de adviesprocedure van artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Inhoud en procedure worden aan elkaar gekoppeld.



SCHEMATISCH OVERZICHT ADVIESPROCEDURE

Directie/bestuurder	De Ondernemersraad/PVT
1 Tweemaal per jaar overlegvergadering over plannen en verwachtingen (art 24, lid 1 en art. 31A, lid 6).	Hieruit destilleren van advies- en instemmingzaken. Opvangen signalen.
2 Mededeling aan OR/PVT van op handen zijnde reorganisatie.	Hieruit destilleren van advies- en instemmingzaken. Opvangen signalen.
3 Voorgenomen besluit aan OR/PVT.	Wijzen op adviesrecht, afspraken over procedure maken. Eventueel afdwingen adviesaanvraag bij kantonrechter (art. 36).
4 Adviesaanvraag tijdig en met alle terzake doende informatie naar OR/PVT (art.25, lid 2 en 3).	Bespreken in OR/PVT - vergadering. Achterban polsen. Praten met vakbond.
5 Ontvangst vragenlijst van OR/PVT beantwoorden.	Bespreken in OR/PVT- vergadering. Lezen, eventueel commissie instellen. Deskundige erbij, vragenlijst maken.
6 Antwoorden naar de OR/PVT.	Bijeenkomst met achterban, voorbereiden op overlegvergadering.
7 Bespreken antwoorden en vragen in overlegvergadering: 1e ronde.	Lezen en bespreken antwoorden van de directie in de OR/PVT- vergadering /met vakbond/ achterban.
8	Aanvullende vragen en informatie verzamelen.
9 Overlegvergadering met bespreking van conceptadvies van de OR/PVT (art. 24,4): 2e ronde.	Opstellen hoofdlijnen concept advies. Deskundige werkt dit inhoudelijk advies uit.
10 Besluit ondernemer. Hij stelt de OR/PVT zo spoedig mogelijk (schriftelijk) op de hoogte.	Voorbereiden op overlegvergadering, met vakbond, deskundige en achterban conceptadvies bespreken.
11 Besluit conform advies OR.	Besluit ondernemer wijkt af van advies OR/PVT.
12 Besluit kan worden uitgevoerd. Zo nodig met nader advies OR/PVT (art. 25, lid 5).	Opschorting uitvoering besluit met 1 maand, tenzij OR dat niet nodig vindt (art. 25, lid 6). De PVT heeft geen beroepsrecht en de ondernemer in dat geval geen opschortingverplichting.
13 Bewaking van de afspraken bij uitvoering en implementatie besluit.	Bij een OR: eventueel beroep bij de Ondernemingskamer (art. 26).
14 Evaluatie en controle.	

Toelichting bij het adviesrecht in de WOR

In het adviesrecht (art. 25, WOR) van de OR/PVT zijn ten aanzien van reorganisaties de volgende elementen van belang.

Belangrijk besluit

In artikel 25 staat af en toe dat er sprake moet zijn van een "belangrijk" besluit. Maar wat onder belangrijk wordt verstaan vertelt de wet niet. Behalve het aantal getroffen werknemers gaat het om risico's en beslag op financiële middelen met gevolgen voor de groeikansen van de rest van de onderneming. Ook indirecte effecten bij wijzigingen in de organisatiestructuur kunnen belangrijk zijn. Zij gaan om de gevolgen voor mens en arbeid (zie de WOR, met toelichtingen en jurisprudentie). Soms vindt een ondernemer een voorgenomen besluit niet belangrijk, maar de Ondernemingsraad juist wel.

De PVT heeft alleen adviesrecht als een besluit kan leiden tot ontslag of een belangrijke verandering in arbeid, arbeidsvoorwaarden of arbeidsomstandigheden van tenminste een kwart van de werknemers.

Andere onderneming

Zijn er gevolgen voor de financiële positie en/of voor de concurrentiepositie van de eigen onderneming? Dan kan bij fusies en overnames het adviesrecht van een OR/PVT van toepassing zijn op (voorgenomen) besluiten over een andere onderneming. Behalve als die andere onderneming in het buitenland is gevestigd (buitenlandclausule). Zijn de gevolgen voor de eigen Nederlandse onderneming groot? Dan kan het adviesrecht toch gebruikt worden.

Geen advies?

Is er al een besluit genomen? Dan kan de OR direct tegen het besluit in beroep gaan bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam (artikel 26, WOR).

Inhoud adviesaanvraag

De ondernemer dient informatie te geven over:

- Beweegredenen
- Mogelijke gevolgen voor werknemers
- Geplande maatregelen om de gevolgen van het besluit te bestrijden.

Samengevat bestaat een adviesaanvraag uit vier elementen: voorgenomen besluit, beweegredenen, gevolgen en maatregelen.

De adviesprocedure bestaat uit vier stappen:

- De ondernemer dient tijdig advies aan de OR te vragen en invloed op het besluit moet nog mogelijk zijn.
- OR/PVT heeft vooraf tenminste één keer overleg met de ondernemer over het voorgenomen besluit.
- OR/PVT brengt zelfstandig advies uit.
- OR/PVT kan in beroep gaan tegen het definitieve besluit van de ondernemer.

In beroep

Wijkt het definitieve besluit van de ondernemer af van het OR/PVT-advies? Dan moet de ondernemer één maand wachten met de uitvoering. De OR kan in beroep gaan bij de Ondernemingskamer. Het Gerechtshof beoordeelt of de ondernemer de belangen van alle betrokkenen heeft meegenomen in het besluit. Het Gerechtshof oordeelt niet over de inhoud van het besluit (marginale toetsing).

De OR toetst het definitieve besluit op de volgende vragen:

- *Is het beoogde resultaat bereikt?*
- *Zijn de belangen van betrokkenen behartigd?*
- *Zijn de regels van de adviesprocedure nageleefd?*
Voor PVT gelden andere regels, die heeft geen beroepsrecht en de ondernemer geen opschortingverplichting. Wel kan de PVT de verplichting tot het vragen van advies opeisen.



Gebruik van het adviesrecht, praktische tips

Een bijna onuitroeibaar misverstand wil dat de OR/PVT de kwalificaties positief of negatief advies moet hanteren. Dat wordt, al dan niet bewust, in de hand gewerkt door ondernemers die hun OR/PVT een positief advies vragen. Komt het woord positief niet in het advies voor, dan vraagt de ondernemer zich af wat hij ermee aan moet.

Het lijkt wel of sommige ondernemers niet zozeer zijn geïnteresseerd in het inhoudelijk meedenken van de OR/PVT, als wel in een signaal dat hun plannenmakerij mag doorgaan. Daarmee verwordt het advies als het ware tot een soort instemming met het voorgenomen beleid. De ondernemer heeft een formele hobbel genomen en daarmee - in zijn beleving - draagvlak gecreëerd waarna kan worden overgegaan tot de orde van de dag. Wat dat te maken heeft met de kwaliteit van besluitvorming en participatie van werknemers, laat zich raden. Ondernemingsraden die hierin niet al te principieel willen zijn, komen de ondernemer vaak tegemoet door middel van de zogenaamde 'ja, mitsformule'.



Ja, mits

Met de 'ja, mitsformule' gaat de OR/PVT akkoord met het voorgenomen besluit onder bepaalde voorwaarden zodat de werkgever verder kan. In de praktijk kan de OR er later achterkomen dat met de mitsen weinig is gedaan. Slimmeriken trachten dit op te lossen door de 'nee, tenzij-formule'. Maar dat bevordert de helderheid helaas evenmin.

Een dergelijke benadering lijkt behoudend en verdedigend. Want deze maakt inzicht in de besluitvorming en de afweging van argumenten en belangen niet groter. Het is aan te raden vorm en inhoud te geven aan het adviesrecht gebaseerd op de betekenis van het woord advies. In het woordenboek

staat de volgende omschrijving: mening, gevoelens, raadgeving, oordeel. Kortom, het gaat bij het adviesrecht om inhoudelijk goed meedenken als OR/PVT. De OR/PVT geeft inhoudelijk advies.

Als je het zo bekijkt bestaat het advies uit ideeën, tips, suggesties en aanbevelingen. Zowel ten aanzien van het voorgenomen besluit en de uitvoering na het besluit, als de omstandigheden waaronder het moet worden uitgevoerd.

Het is vervolgens aan de ondernemer om aan te geven wat hij met het advies wil doen. Wanneer hij in zijn uiteindelijke besluitvorming onvoldoende met het advies rekening houdt, kan de OR/PVT zich tenslotte nog afvragen of hij zich tegen uitvoering wil verzetten.

Externe OR-adviseur

Op grond van artikel 16 WOR kan de OR/PVT een beroep doen op een externe deskundige. De OR/PVT mag die zelf kiezen en hoeft geen toestemming van de directie te hebben. Een OR moet de directie wel vooraf in kennis stellen dat iemand wordt ingehuurd en van de kosten. Vaak bemoeien directies zich hier te veel mee en geven zij ongevraagd hun mening. Mening geven mag maar de OR hoeft zich niet daardoor te laten beïnvloeden. Maakt de directie schriftelijk bezwaar dan kan de OR bemiddeling vragen van de bedrijfscommissie en zo nodig in beroep gaan bij de

kantonrechter (artikel 36, WOR). Het gevolg is wel dat de ondernemer het advies van de OR dan later krijgt. Een ander punt is dat veel OR-en zelf al op de rem staan. Externe deskundigen worden weinig ingehuurd. De PVT moet vooraf toestemming vragen aan de directie om kosten te mogen maken voor het inhuren van externe deskundigen. Een externe adviseur heeft vaak goede tips voor de strategie van de OR/PVT. Ook kan de adviseur begeleiden bij de gehele adviesprocedure wat alle betrokkenen ten goede kan komen.



Tips

- Een vakbond vertegenwoordigt de belangen van de leden. In praktijk gaat het vaak om het belang van alle werknemers.
- De vakbondsleden hebben het uiteindelijke woord bij de uitkomst van de onderhandelingen. Tussentijdse uitwisseling van informatie zal breed plaatsvinden.
- De OR/PVT heeft in dit proces een belangrijke verantwoordelijkheid over de inhoud van de reorganisatie.
- Vakbonden hebben veel kennis en ervaring op het gebied van de sector, het sociaal plan en onderhandelen. Zij dienen open te staan voor de OR/PVT en suggesties mee te nemen naar de onderhandelingstafel.
- De OR/PVT kent het bedrijf, weet wat er speelt en kan inschatten welke voorstellen en maatregelen wel en niet werken.
- De OR/PVT en vakbond hebben beiden belang bij een goed lopend proces. Voorkomen moet worden dat de OR/PVT en vakbond tegen elkaar worden uitgespeeld.
- Het is van belang elkaar wederzijds goed in te lichten over de verstrekte informatie en het verloop van overleg, adviestraject en onderhandelingen.

Afstemming OR/PVT en vakbond

De afstemming gaat over het volgende.

- Het tijdsplan.
- De inhoud van het advies en het sociaal plan.
- De erkenning van elkaars positie.

Afstemming tijdsplan

Maak vooraf afspraken met de vakbonden over het te volgen tijdsplan en over wederzijdse informatie-uitwisseling en afstemming. Een definitief advies kan de OR/PVT pas geven als er een sociaal plan ligt. Dan zijn immers de maatregelen voor de gevolgen van de reorganisatie duidelijk (art. 25 lid 3. WOR).

Afstemmen inhoud sociaal plan/ advies OR

De adviesaanvraag begint met de motieven, de gevolgen van de reorganisatie en de te nemen maatregelen om de gevolgen op te vangen. Op dit laatste is het sociaal plan van toepassing.

De in het sociaal plan opgenomen aanleiding (motieven, maatregelen en gevolgen) moeten sporen met de adviesaanvraag en het advies van de OR/PVT. Soms gaat een reorganisatie een andere kant uit dan wat de vooraf is ontwikkeld. De vakbonden heropenen dan de onderhandelingen en de OR/PVT komt tot een ander advies. Er dient dan een nieuwe adviesaanvraag te komen.



Tips adviestraject

- Het kan zinvol zijn om afspraken te maken over het adviestraject. Vergeet hierbij niet het **belang van artikel 24.1**, omdat vroegtijdig in kennis gesteld worden meer kans geeft op beïnvloeding van het voorgenomen besluit.
- Geef geen deelreacties, maar een compleet advies over alle aspecten van het voorgenomen besluit. Betrek daarin ook de (procedure voor) uitvoeringsbesluiten.
- Bezwaren die de OR/PVT niet in het advies noemt kunnen in een eventuele procedure geen rol spelen.
- Een adviesaanvraag dient ook inzicht te geven in de verschillende beleidsopties.
- Vaak wordt de OR/PVT te weinig tijd gegund voor het opstellen van zijn advies. Zo is het misverstand dat de WOR een termijn van vier weken noemt voor het uitbrengen van advies. Dat is niet correct. Waarschijnlijk ontstaat deze verwarring door het zesde lid van artikel 25 (maand opschortingstermijn).
- Accepteer niet zomaar iedere opgelegde adviestermijn. Gebruik tijdsdruk als onderhandelingsruimte en als redenen voor meer tijd en faciliteiten.
- Ingeval de directie afhankelijk is van derden (concernleiding) dient in geval van een voorgenomen besluit toch eerst advies aan de OR/PVT gevraagd te worden.
- Breng het advies altijd schriftelijk uit. Verlang daarom (conform artikel 25.5.) altijd een schriftelijk antwoord. Vanaf dat moment gaat de opschortingstermijn pas in. Als een schriftelijk antwoord ontbreekt, staat de OR in een eventuele beroepsprocedure sterk.
- Soms kiest een OR of PVT ervoor eerst een conceptadvies aan de ondernemer voor te leggen. Dat kan onderhandelingsruimte scheppen. Het komt echter ook voor dat de ondernemer het concept "afschaaft" tot het acceptabel is. Bij zo'n ondernemer is deze werkwijze niet aan te raden.
- Pas op met het conceptadvies. Heel duidelijk, en op ieder bladzijde, en in alle verslagen dient expliciet aangegeven te worden dat het om een conceptadvies gaat. Uit jurisprudentie blijkt dat Ondernemingsraden die dit te weinig hebben benadrukt het advies al hadden gegeven.
- Een OR/PVT die daar prijs op stelt kan verzoeken om de aanwezigheid van commissarissen of bestuur.
- Bij een reorganisatie is de achterban belangrijk. Als bron voor advies en als drukmiddel. OR/PVT staat sterker als het concept is voorgelegd aan achterban.
- Door het leveren van kwaliteit kan een OR/PVT meer invloed uitoefenen op de besluitvorming. De grootte van die invloed is echter mede afhankelijk is van de mate waarin de ondernemer bereid is naar zijn OR/PVT te luisteren. En van de mate waarin de OR/PVT dat afdwingt.
- Het is van belang dat er tussen de OR/PVT en de vakbonden een goede afstemming plaatsvindt. Dat kan bijvoorbeeld door de afspraak dat de OR/PVT zijn advies pas uitbrengt als de vakbonden een goed sociaal plan hebben afgesloten.

Als er een raamwerk sociaal plan is – met een lange looptijd en van toepassing verklaard op verschillende reorganisaties – kan per keer nadere afspraken worden gemaakt over de adviesprocedure.

Erkenning van elkaars positie

Er bestaan verschillende manieren van samenwerken tussen vakbond en OR/PVT. Erken de verschillen in



positie en taken, bespreek de taken en overlappingsen in taakgebieden. Maak vooraf afspraken ook over onderstaande.

Afstemmen advies(traject) met de vakbonden

Onderhandelingen over het advies en over het sociaal plan moeten elkaar versterken. De twee risico's:

- De OR/PVT geeft het adviesrecht weg terwijl de vakbond nog zit te onderhandelen over een sociaal plan.
- De vakbond sluit een sociaal plan af terwijl de OR/PVT nog advies moet uitbrengen.

Tips

- **Algemeen: betrek de achterban bij de adviesprocedure.**
- Communiceer vaker met de betrokken personeelsleden.
- Personeel voorlichten is directieverantwoordelijkheid. Eventueel kan de OR/PVT erbij zijn. Soms kan de voorzitter of een ander OR-lid ook een woordje doen. Geef wel aan dat de OR een andere verantwoordelijkheid heeft dan de directie.
- Organiseer ook eigen achterbanbijeenkomsten.
- Mondeling communiceren werkt beter dan schriftelijk. Een combinatie hiervan is nog beter.
- Spreek bij geheimhouding met de directie duidelijk af dat de meeste informatie met de achterban besproken kan worden. Leg deze afspraken vast op papier.
- Maak een OR-Nieuwsbrief, eventueel ook digitaal, om de achterban op de hoogte te houden.
- Bespreek een conceptadvies ook met de achterban.
- Verzamel aanvullende informatie voorstellen, ideeën en alternatieven onder de achterban. Vraag gericht om *input*.
- Geef de achterban duidelijk aan wat je wel en wat je niet voor hen kunt doen. Wees duidelijk in de verwachtingen.
- Zorg dat alle OR-leden, via telefoon en E-mail, maar ook op de werkvloer benaderbaar zijn voor de achterban. Ga gesprekken niet uit de weg maar wees wel duidelijk.
- Doe geen toezeggingen die je niet waar kunt maken.
- Probeer als OR-ideeën van de achterban over sociale maatregelen door te geven aan de vakbond. Vraag aan de vakbond of de OR ook aanwezig kan zijn bij besprekingen van de vakbond met het personeel.

Communicatie met de achterban

De OR/PVT is gekozen door het personeel en overlegt namens het personeel met de directie. In die vertegenwoordigende situatie is de OR/PVT formeel gesproken niet verplicht tot contact en overleg met de achterban. Aan het principe van “last en ruggespraak” zoals dat zo mooi heet, is de OR/PVT niet onderhevig (net als bijvoorbeeld de 2e Kamer en de Gemeenteraad).

Toch is het van groot belang dat de OR regelmatig communiceert en overlegt met de achterban. De Wet op de Ondernemingsraden geeft hier diverse instrumenten voor. Zeker bij een reorganisatie is het belangrijk te communiceren met de achterban en de betrokken personeelsleden hierbij te betrekken. Voor een goed en onderbouwd advies, voor alternatieven, vragen en opmerkingen en door het goed betrekken van de achterban bij het adviesproces kan ook onrust en emoties in goede banen worden geleid. Daar hebben de directie en onderneming eveneens baat bij.





FNV BOUW