

INHOUD

| | |
|--|-----------|
| VOORWOORD | 15 |
| INLEIDING | 17 |
| TEN GELEIDE | 19 |
| | |
| DEEL I MEDEZEGGENSCHAP - EEN STEVIG ZETJE! | 21 |
| | |
| MEDEZEGGENSCHAP; EEN INLEIDING | 23 |
| Inleiding | 23 |
| Verplichting OR | 23 |
| Het criterium 'in de onderneming werkzame personen' | 23 |
| Een onderneming volgens de WOR | 24 |
| Bestaansrecht en belangrijke documenten | 24 |
| De OR en zijn Reglement | 25 |
| Onderwerpen Reglement | 25 |
| Faciliteitenregeling OR | 25 |
| Instellingsbesluit OR | 26 |
| Convenant (ondernemingsovereenkomst) - afspraken tussen ondernemer en OR | 27 |
| | |
| DE MEDEZEGGENSCHAPSPIRAMIDE | 33 |
| Meeweten | 33 |
| Meepraten | 33 |
| Meedenken | 34 |
| Meebeslissen | 34 |
| | |
| HET ORGANISEREN EN STRUCTUREREN VAN HET OR-WERK | 37 |
| | |
| BASISELEMENTEN VAN HET OR-WERK | 39 |
| Inleiding | 39 |
| Verantwoordelijkheid | 39 |
| Taak en werkwijze OR | 40 |
| Het belang van goede medezeggenschap; voorwaarden | 40 |
| Het dagelijks bestuur | 41 |
| De leden | 42 |
| Vaste commissies | 42 |
| De achterban – formeel en informeel contact | 42 |
| Informeel contact | 42 |
| Formeel contact | 42 |

| | |
|--|-----------|
| Helder, duidelijk en positief | 43 |
| Het onderling overleg; afspraken en overlegprincipes | 43 |
| Het overleg met de bestuurder | 45 |
| De bestuurder | 46 |
| De medewerkers | 46 |
| DE OR EN PLANMATIG WERKEN | 49 |
| Inleiding | 49 |
| Planmatig werken kent drie onderwerpen. | 50 |
| 1. Ontwikkelen van een missie en visie | 50 |
| 2. Actiepunten | 51 |
| 3. Voorwaarden | 52 |
| SAMENWERKING BINNEN DE OR | 55 |
| Inleiding | 55 |
| Een definitie van samenwerken | 55 |
| Samenwerking; samen denken en samen doen? | 55 |
| Verwachtingen uitspreken, teleurstelling voorkomen | 55 |
| Voorwaarden voor een constructieve samenwerking | 56 |
| De drie samenwerkingsdimensies | 56 |
| Het teamdoelmatigheidsmodel | 57 |
| Inleiding | 57 |
| Missie / visie | 59 |
| Doelstellingen | 59 |
| Taken en rollen | 59 |
| Werkafspraken en procedures | 59 |
| Onderlinge verhoudingen; proces | 59 |
| VORMEN VAN OVERLEG BIJ DE OR | 65 |
| Intern (binnen de OR zelf) | 65 |
| Extern (met personen/partijen niet behorend tot de OR) | 65 |
| VERGADEREN – DE BASIS | 69 |
| Inleiding | 69 |
| Doelstellingen van vergaderen | 69 |
| Vier fasen in een vergadering | 70 |
| De agenda | 73 |
| Behandeling van een agendaonderwerp met het BOB-model | 73 |
| VERGADERTIPS | 77 |
| Vergadertips voor de voorzitter | 77 |
| Vergadertips voor de notulist | 78 |

| | |
|--|------------|
| Vergadertips voor overige deelnemers | 79 |
| Overige algemene vergadertips | 79 |
| Actief vergaderen – doe eens iets anders! | 80 |
| DE OR EN ZIJN ACHTERBAN... | 83 |
| OR en zijn achterban | 83 |
| Verschillende blikken | 84 |
| Niet geïnteresseerd of overlaten? | 85 |
| Communicatievorm en doel | 86 |
| PR & publiciteit - communicatieplan en communicatiemiddelen | 87 |
| De 6 W's als instrument | 89 |
| Tot slot | 89 |
| DE POSITIE VAN DE AMBTELIJK SECRETARIS (AS) VAN DE OR | 91 |
| Inleiding | 91 |
| De hiërarchische positie | 91 |
| De functionele leiding | 92 |
| ORGANISATIEBELEID, BELEIDSPANNEN, BELEIDSCYCLUS EN ELEMENTEN VAN BELEID | 95 |
| Inleiding | 95 |
| Beleidsplannen; in soorten en maten | 96 |
| Beleidsproces | 96 |
| De beleidscyclus | 98 |
| Elementen van beleid | 100 |
| Probleem-/taakstelling | 100 |
| Doeleinden van beleid | 100 |
| Middelen van beleid | 101 |
| Tijd | 101 |
| De actoren | 101 |
| STRATEGISCH, TACTISCH EN OPERATIONEEL BELEID | 105 |
| Strategisch | 105 |
| Tactisch | 105 |
| Operationeel | 105 |
| Beleidsbeslissingen | 105 |
| Beleidsfasen | 106 |
| DE OR EN BEÏNVLOEDING VAN (ORGANISATIE)BELEID | 109 |
| Inleiding | 109 |
| Beleidscyclus | 109 |
| De rol van de OR | 110 |
| WOR artikelen – van toepassing op invloed op beleid door OR | 111 |

DE ANALYSE VAN BELEIDSSTUKKEN EN ADVIESVRAGEN 113

| | |
|--|-----|
| Inleiding | 113 |
| De hoeden van de Bono (zes denkende hoofddeksels) | 113 |
| Achtergrondinformatie | 114 |
| Zes hoeden, zes kleuren | 115 |
| De witte hoed | 116 |
| De rode hoed | 118 |
| De zwarte hoed | 120 |
| De gele hoed | 121 |
| De groene hoed | 123 |
| De blauwe hoed | 124 |
| Samengevat; de drie voordelen van gebruik van de hoeden van de Bono. | 126 |
| De Disney strategie als alternatief | 126 |
| Tot slot | 127 |
| De doelboomanalyse | 128 |
| Inleiding | 128 |
| De stappen 1 tot en met 6 van de doelboomanalyse | 129 |

OR EN VERANDERINGSPROCESSEN 135

| | |
|---|-----|
| Inleiding | 135 |
| Veranderen | 135 |
| Kernvragen bij het denken over veranderen | 135 |
| Vijf betekenissen van het woord: veranderen | 136 |
| De 8 stappen van verandermanagement | 137 |
| De succesfactoren van veranderingstrajecten | 139 |
| Succesfactoren van veranderingstrajecten | 140 |
| Weerstand tegen verandering | 145 |
| Het vinden van een nieuw evenwicht | 148 |

DE ONDERNEMINGSRAAD EN VERANDERING? OF HELP! EEN VERANDERINGSSPOOK..... 153

| | |
|--|-----|
| 1. Stilstand is achteruitgang. | 153 |
| 2.en dan de Wet op de ondernemingsraden (WOR) | 154 |
| 3.en dan de praktijk | 157 |
| Afronding | 159 |

FINANCIËN EN FINANCIËEL JARGON VOOR DE OR 161

| | |
|--|-----|
| Inleiding | 161 |
| Opbouw van de bekendste financiële overzichten | 161 |
| De WOR en financiën | 164 |
| Trefwoorden en korte omschrijvingen | 165 |

| | |
|---|------------|
| IN 6 STAPPEN NAAR EEN GESTRUCTUREERD ARBO-ZORGSYSTEEM | 175 |
| Inleiding | 175 |
| Hoe pak je dat dan aan? | 175 |
| Stappenplan Arbozorg systeem | 176 |
| Toelichting op het stappenplan ARBO-zorgsysteem | 176 |
| Tot slot | 183 |
| | |
| DE OR EN SCHOLING | 187 |
| Scholingsrecht OR | 187 |
| Meerdere manieren van leren | 187 |
| | |
| STAPPENPLAN OM TOT GERICHTE SCHOLING TE KOMEN | 191 |
| Voorbereiding van de OR-scholing | 191 |
| Scholingsplan | 191 |
| | |
| DEEL II COMMUNICATIE EN GEDRAG – EEN ZETJE IN DE GOEDE RICHTING! | 195 |
| | |
| EFFECTIEVE COMMUNICATIE – DE BASIS | 197 |
| Inleiding | 197 |
| Basiscommunicatie | 197 |
| - Boodschap, zender en ontvanger | 197 |
| - Referentiekader | 198 |
| - Ruis | 198 |
| - Feedback | 199 |
| - Inhoud- en betrekkningsniveau | 199 |
| - Non-verbale communicatie | 200 |
| - Open vragen | 201 |
| - Gesloten vragen | 202 |
| - Luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) | 203 |
| Inzichten en tips om effectieve communicatie te bevorderen | 205 |
| Gebruik ABC in je communicatie | 205 |
| Fundamentele aspecten van communicatie | 205 |
| Invloeden op communicatie | 205 |
| Grondhouding in schema - effect op communicatie | 205 |
| Spreken en luisteren | 206 |
| OMA / OPA | 206 |
| | |
| FEEDBACK EN HET JOHARI VENSTER | 209 |
| Inleiding | 209 |
| Wat is feedback? | 209 |
| Waarom feedback? | 209 |

| | |
|--|------------|
| Het Johari venster | 210 |
| Wat kun je met feedback doen? | 212 |
| Onder welke condities kan feedback het beste gegeven worden? | 212 |
| Welke fouten komen vaak voor in feedback? | 212 |
| Een aantal spelregels | 213 |
| ROOS VAN LEARY – ACTIE = REACTIE! | 217 |
| Inleiding | 217 |
| De theorie | 217 |
| Enkele uitgangspunten en implicaties van het model van Leary | 221 |
| In schema | 224 |
| RATIONELE EFFECTIVITEITSTRAINING (RET) – DE BASIS | 227 |
| Inleiding | 227 |
| Basis en theorie | 227 |
| Vijf kerngedachten | 229 |
| 8-stappenplan | 231 |
| NLP – NEURO LINGUISTISCH PROGRAMMEREN | 243 |
| Inleiding | 243 |
| Waar staat de afkorting NLP voor? | 243 |
| Hoe werkt NLP? | 244 |
| Vooronderstellingen van NLP | 244 |
| Rapport | 245 |
| Representatiesystemen | 246 |
| Hoe ontstaat gedrag? | 249 |
| <i>Uitleg met behulp van het NLP-communicatiemodel</i> | 249 |
| Anker; de betekenis in de NLP | 250 |
| Wat zijn de vier sleutelwoorden tot Ankeren? | 250 |
| Verskil tussen associatie en dissociatie | 250 |
| Waarden en hun functie | 251 |
| Sandwich Feedbackmodel | 251 |
| De Neurologische niveaus | 252 |
| Belangrijke NLP les | 253 |
| HET IJSBERGMODEL VOLGENS ZETJE | 257 |
| Inleiding | 257 |
| Het ijsbergmodel volgens Zetje | 258 |
| Boven water | 259 |
| Onder water | 261 |

| | |
|--|------------|
| DEEL III WETTEKST EN TOELICHTINGEN – EEN VERDIEPEND ZETJE! | 269 |
| WET OP DE ONDERNEMINGSRADEN (WOR) – WETTEKST | 271 |
| HOOFDSTUK I. ALGEMENE BEPALINGEN | 271 |
| Artikel 1 - De begrippen onderneming, ondernemer, bestuurder en werkzame personen | 271 |
| HOOFDSTUK II. DE INSTELLING VAN ONDERNEMINGSRADEN | 272 |
| Artikel 2 - Instelling van de OR | 272 |
| Artikel 3 - De instelling van een gemeenschappelijke OR | 272 |
| Artikel 4 - De instelling van een afzonderlijke OR voor een bedrijfsonderdeel | 273 |
| Artikel 5 - Ontheffing instellingsplicht | 273 |
| Artikel 5a - Instelling op basis van CAO of vrijwillig | 274 |
| HOOFDSTUK III. SAMENSTELLING EN WERKWIJZE VAN DE ONDERNEMINGSRADEN | 275 |
| Artikel 6 - Samenstelling van de OR | 275 |
| Artikel 7 - De voorzitter van de OR | 276 |
| Artikel 8 - Het Reglement van de OR | 276 |
| Artikel 9 - De verkiezing van de OR | 276 |
| Artikel 10 - Nadere regeling over de verkiezing van de OR | 277 |
| Artikel 11 -Bekendmaking van de verkiezingsuitslag en vermelding van de OR-leden | 277 |
| Artikel 12 - Zittingsduur van de OR-leden | 278 |
| Artikel 13 - Uitsluiting van een OR-lid | 278 |
| Artikel 14 - Regeling van werkwijze | 278 |
| Artikel 15 - Instelling commissies | 279 |
| Artikel 16 - Inschakelen extern deskundigen | 280 |
| Artikel 17 - Faciliteiten en doorbetaling van het loon | 280 |
| Artikel 18 - Vrijgestelde tijd, scholingsrechten | 281 |
| Artikel 19 [Vervallen per 01-04-1990] | 282 |
| Artikel 20 -Geheimhouding | 282 |
| Artikel 21 - Bescherming tegen benadeling en het bijzonder ontslagverbod | 283 |
| Artikel 22 - Kosten | 283 |
| Artikel 22a - Proceskosten | 284 |
| HOOFDSTUK IV. HET OVERLEG MET DE ONDERNEMINGSRAAD | 284 |
| Artikel 23 - Het overleg: onderwerpen; initiatiefrecht; wie overlegt | 284 |
| Artikel 23a - Quorum, voorzitter, secretaris, agenda, deskundigen | 285 |
| Artikel 23b - Besluiten en schorsing | 286 |
| Artikel 23c - Het overleg met de onderdeelcommissie | 286 |
| Artikel 24 - Algemene gang van zaken, belangrijke onderwerpen; aanwezigheid commissarissen | 286 |

| | |
|--|------------|
| HOOFDSTUK IVA. BIJZONDERE BEVOEGDHEDEN VAN DE ONDERNEMINGSRAAD | 287 |
| Artikel 25 - Het adviesrecht van de OR | 287 |
| Artikel 26 - Beroepsrecht | 289 |
| Artikel 27 - Het instemmingsrecht van de OR | 290 |
| Artikel 28 - Speciale taken van de OR | 293 |
| Artikel 29 - Recht van benoeming | 293 |
| Artikel 30 - Adviesrecht benoeming of ontslag van een bestuurder | 293 |
| | |
| HOOFDSTUK IVB. HET VERSTREKKEN VAN GEGEVENS AAN DE ONDERNEMINGSRAAD | 294 |
| Artikel 31 - Verplichte inlichtingen | 294 |
| Artikel 31a - Gegevens over het financieel- en economisch beleid | 295 |
| Artikel 31b - Gegevens over sociaal beleid | 296 |
| Artikel 31c - Mededeling over inhuren adviesbureau | 297 |
| Artikel 31d - Recht van de OR op informatie over beloningsverhoudingen | 297 |
| Artikel 31e - Uitzonderingen informatierecht over beloningsverhoudingen | 298 |
| Artikel 31f - Verplichte informatie over uitvoeringsovereenkomst | 298 |
| | |
| HOOFDSTUK IVC. VERDERE BEVOEGDHEDEN VAN DE ONDERNEMINGSRAAD | 298 |
| Artikel 32 - Bevoegdheden volgens CAO, publiekrechtelijke arbeidsvoorwaardenovereenkomst of ondernemingsovereenkomst | 298 |
| Artikel 32a [Vervallen per 01-04-1990] | 299 |
| Artikel 32b [Vervallen per 01-04-1990] | 299 |
| Artikel 32c [Vervallen per 01-04-1990] | 299 |
| | |
| HOOFDSTUK V. DE CENTRALE ONDERNEMINGSRADEN EN DE GROEPS-ONDERNEMINGSRADEN | 299 |
| Artikel 33 - Instelling van de COR en de GOR | 299 |
| Artikel 34 - Samenstelling van de COR en de GOR | 299 |
| Artikel 35 - Bevoegdheden van de COR en GOR | 300 |
| | |
| HOOFDSTUK VA. DE MEDEZEGGENSCHAP IN KLEINE ONDERNEMINGEN | 301 |
| Artikel 35a [Vervallen per 04-03-1998] | 301 |
| Artikel 35b - Bevoegdheden van de Personeelsvergadering | 301 |
| Artikel 35c - Bevoegdheden van de PVT | 302 |
| Artikel 35d - Vrijwillige PVT in de 10min-onderneming | 303 |
| | |
| HOOFDSTUK VI. DE ALGEMENE GESCHILLENREGELING | 304 |
| Artikel 36 - De algemene geschillenregeling | 304 |
| Artikel 36a - De algemene geschillenregeling voor de Personeelsvergadering | 305 |
| | |
| HOOFDSTUK VII. DE BEDRIJFSKOMMISSIES | 305 |
| Artikel 37 - Taak en samenstelling van de Bedrijfscommissies | 305 |
| Artikel 38 - Benoeming van leden van de Bedrijfscommissies | 305 |

| | |
|--|------------|
| Artikel 39 - Werkwijze van de Bedrijfscommissies | 306 |
| Artikel 40 - Jaarverslag van de Bedrijfscommissies | 306 |
| Artikel 41 - Kosten Bedrijfscommissies | 306 |
| Artikel 42 - Geheimhoudingsplicht | 306 |
| Artikel 43 - Door SER aangewezen bedrijfsschappen | 306 |
| Artikel 44 [Vervallen per 01-04-1990] | 307 |
| Artikel 45 [Vervallen per 01-04-1990] | 307 |
| Artikel 46 - De SER bepaalt welke Bedrijfscommissie bevoegd is | 307 |
| HOOFDSTUK VII A. BIJZONDERE TAAK SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD | 307 |
| Artikel 46a – Taak van de SER | 307 |
| Artikel 46b [Vervallen per 19-07-2013] | 307 |
| Artikel 46c [Vervallen per 19-07-2013] | 307 |
| HOOFDSTUK VII B. BIJZONDERE BEPALINGEN VOOR ONDERNEMINGSRADEN BIJ DE OVERHEID | 308 |
| Artikel 46d - Bijzondere bepalingen voor OR's bij de overheid | 308 |
| Artikel 46e - Rol werkgevers- en werknemersorganisaties | 310 |
| HOOFDSTUK VIII. OVERGANGS- EN SLOTBEPALINGEN | 310 |
| Artikel 47 - Algemene maatregel van bestuur | 310 |
| Artikel 48 - Voorlopig Reglement | 310 |
| Artikel 49 - Inlichtingen aan de Arbeidsinspectie | 311 |
| Artikel 49a [Vervallen per 01-04-1990] | 311 |
| Artikel 50 - [Vervallen] | 311 |
| Artikel 51 - Bestaande Bedrijfscommissies | 311 |
| Artikel 52 [Vervallen per 01-01-2002] | 311 |
| Artikel 53 - Uitgezonderde onderwijsinstellingen | 311 |
| Artikel 53a - Ministerie van Defensie | 312 |
| Artikel 53b - Uitgezonderde ambtenaren | 312 |
| Artikel 53c - Uitgezonderde functionarissen | 312 |
| Artikel 54 - Titel van de wet | 312 |
| HET INITIATIEFRECHT VAN DE OR – EEN UITGEBREIDE TOELICHTING | 315 |
| 1. Wat houdt het initiatiefrecht in? | 315 |
| 2. Doelen bij het gebruiken van het initiatiefrecht | 316 |
| 3. De initiatiefrechtmatrix | 317 |
| 4. Uitwerking van strategieën | 317 |
| Initiatiefvoorstel gerealiseerd krijgen | 321 |
| De verdere afhandeling van het initiatief | 323 |
| De "initiatiefrechtmatrix" | 324 |

| | |
|--|------------|
| ALGEMENE GANG VAN ZAKEN BESPREKING CONFORM ARTIKEL 24 WOR – EEN UITGEBREIDE TOELICHTING | 327 |
| Algemeen | 327 |
| Wat staat er precies in artikel 24? | 327 |
| De bepalingen nader uitgewerkt | 327 |
| | |
| HET ADVIESRECHT CONFORM ARTIKEL 25 WOR – EEN UITGEBREIDE TOELICHTING | 333 |
| Inleiding | 333 |
| Stappenplan bij de procedure van artikel 25 | 333 |
| Stappenplan | 334 |
| WOR-procedure en stappenplan in schema | 335 |
| Beschrijving stappenplan | 336 |
| 1. Het voorgenomen besluit en het tijdstip waarop advies gevraagd moet worden | 341 |
| De ondernemer | 342 |
| De vorm en tijdstip van het advies | 343 |
| Positief of negatief advies | 343 |
| Inhoudelijk advies (!!) | 344 |
| Preadvies | 345 |
| Voorbeeldadvies | 346 |
| Voorfase en WOR-fase | 348 |
| Uitvoeringsbesluiten | 349 |
| Enkele opmerkingen over het beroepsrecht | 350 |
| | |
| PROCEDURE VAN HET INSTEMMINGSRECHT CONFORM ARTIKEL 27 WOR – EEN UITGEBREIDE TOELICHTING | 353 |
| Vooraf | 353 |
| 1. Stappenplan bij de procedure van artikel 27 WOR | 354 |
| Beschrijving stappenplan | 355 |
| 2. Voorbeeldbrief onthouden van instemming | 360 |
| 3. Soorten geschillen en te nemen stappen | 361 |
| Algemeen artikel 27 | 363 |
| A. Verschil van mening over de vraag of artikel 27 WOR van toepassing is | 363 |
| B. Rechterlijke toestemming om het besluit te nemen | 364 |
| C. Het beroep op de nietigheid | 364 |
| D en E. Rechterlijke uitspraken over de nietigheid | 364 |
| 4. Voorbeeldbrief beroep op de nietigheid | 365 |
| 5. De aard van de onderwerpen van artikel 27 lid 1 WOR | 365 |
| Instemmingsrecht op grond van artikel 32 WOR | 367 |
| Verhouding WOR en CAO | 367 |

| | |
|--|------------|
| CHECKLIST ADVIES- EN INSTEMMINGSAAVVRAGEN | 371 |
| 1. Beweegredenen voor het voorgenomen besluit | 371 |
| 2. Het voorgenomen besluit (bijvoorbeeld regeling, systeem of Reglement) | 371 |
| 3. De personele gevolgen van het besluit | 371 |
| 4. De gewenste ingangsdatum | 371 |
| 5. De gewenste datum van advies/instemming | 371 |
| | |
| STAPPENPLAN VOOR DE BEHANDELING VAN EEN COMPLEXE ADVIESAANVRAAG | 373 |
| Een praktische aanpak om een complexe adviesaanvraag methodisch te behandelen. | 373 |
| | |
| TIPS VOOR HET SCHRIJVEN VAN EEN ADVIESBRIEF | 379 |
| | |
| DEEL IV BIJLAGEN - EEN DUIDELIJK VOORZETJE | 383 |
| | |
| BIJLAGE 1: VOORBEELD REGLEMENT | 385 |
| BIJLAGE 2: VOORBEELD FACILITEITENREGELING | 389 |
| BIJLAGE 3: VOORBEELD INSTELLINGSBESLUIT | 392 |
| BIJLAGE 4: VOORBEELD CONVENANT | 396 |
| BIJLAGE 5: CHECKLIST VERGADEREN | 400 |
| | |
| DEEL V ZETJE AANTEKENINGEN | 405 |
| | |
| ZETJES VISIE OP MEDEZEGGENSCHAP | 407 |
| OVER ZETJE | 410 |
| OVER MICHIEL VAN VLIET | 411 |
| | |
| BEDANKJES | 412 |
| BRONVERMELDING | 413 |