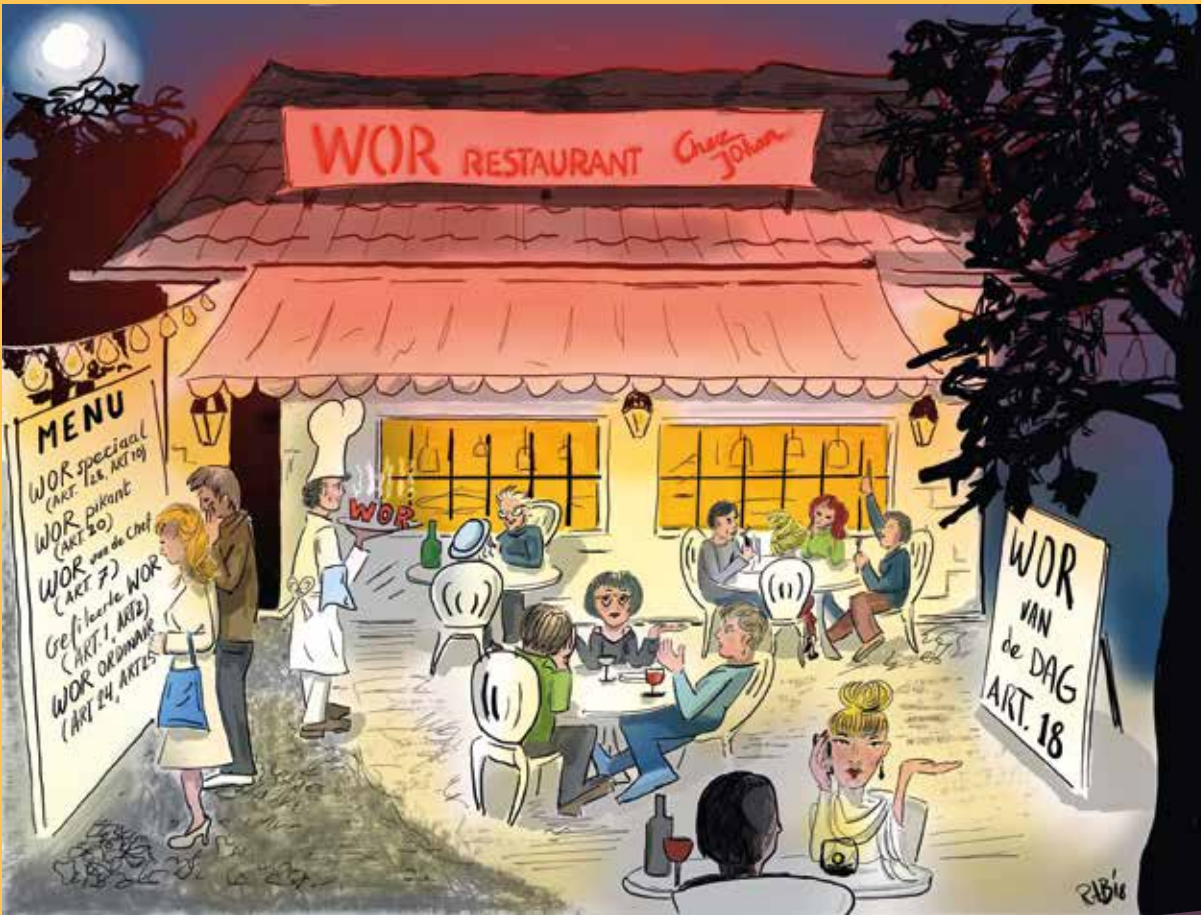


JOhan Berends
OR-coach Metamorfase

ZET JE TANDEN IN DE WOR

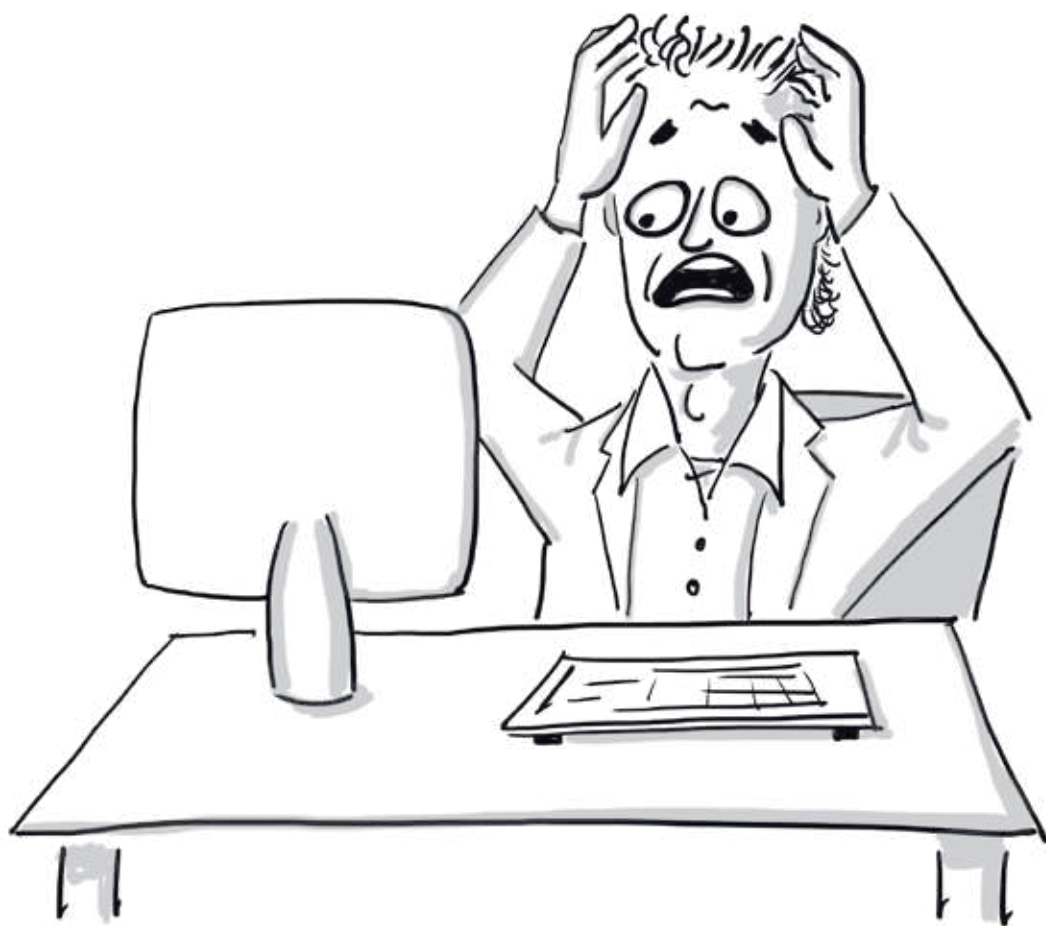


de 26 vragen waarop iedere ondernemingsraad graag antwoord wil

JOhan Berends

OR-coach Metamorfase

**ZET JE
TANDEN
IN DE
WOR**



Voorwoord

Waar komt toch die drang vandaan? De drang om dat wat je ervaart, ontdekt en ondervindt om te zetten in woorden. In soms te lange zinnen, verkapte adviezen, concrete tips en handige werkbladen. Wist ik het maar.

Wat ik nu wel weet is dat het een drang is die je beter kunt onderdrukken. Het is werkelijk verschrikkelijk om een boek te schrijven. Mijn beste advies is dan ook om er niet aan te beginnen of direct een schrijfcoach in de arm te nemen. Maar nu het er toch ligt: lees het dan!

De belangrijkste reden om dit OR-boek te schrijven is eigenlijk verbazing. Mijn oprechte verwondering over een aantal zaken in de medezeggenschap in Nederland. Over wat het is, voor wie het is en wie er gebruik van maken. Hoe we er gebruik van maken. Of we eigenlijk wel weten wat effectief is. Wat ondernemers en bestuurders ervan vinden? Of ze wel beseffen wat het kost en of die investering rendabel is? En zo heb ik nog wel een paar vragen voor je.

Ooit kwam ik zelf terecht in de medezeggenschap. Vanaf 2008 tot en met 2011 heb ik het mogen ervaren bij Fortis

Bank Nederland, als lid van de ondernemingsraad. Later werd dat de transitie-COR van ABNAMRO. Ook daar werd ik keer op keer verrast. Na het vertrek bij de bank in 2012 werd ik zelfstandig OR-coach.

En nu, na circa 10 jaar actief te zijn in de medezeggenschap, deel ik mijn ervaringen met jullie als lid van de OR. Lees dit boek en gebruik dat wat handig is voor jouw organisatie en het werk in de ondernemingsraad.

Ik bedank alle OR-leden die hun vragen aan mij stelden. Die vragen zijn de basis geworden van dit boek. Ik bedank iedereen die mij geholpen heeft bij het schrijven van dit boek. Een lijst met namen vind je achterin dit boek. Ze waren allemaal op verschillende manieren en momenten van doorslaggevend belang.

Veel leesplezier!

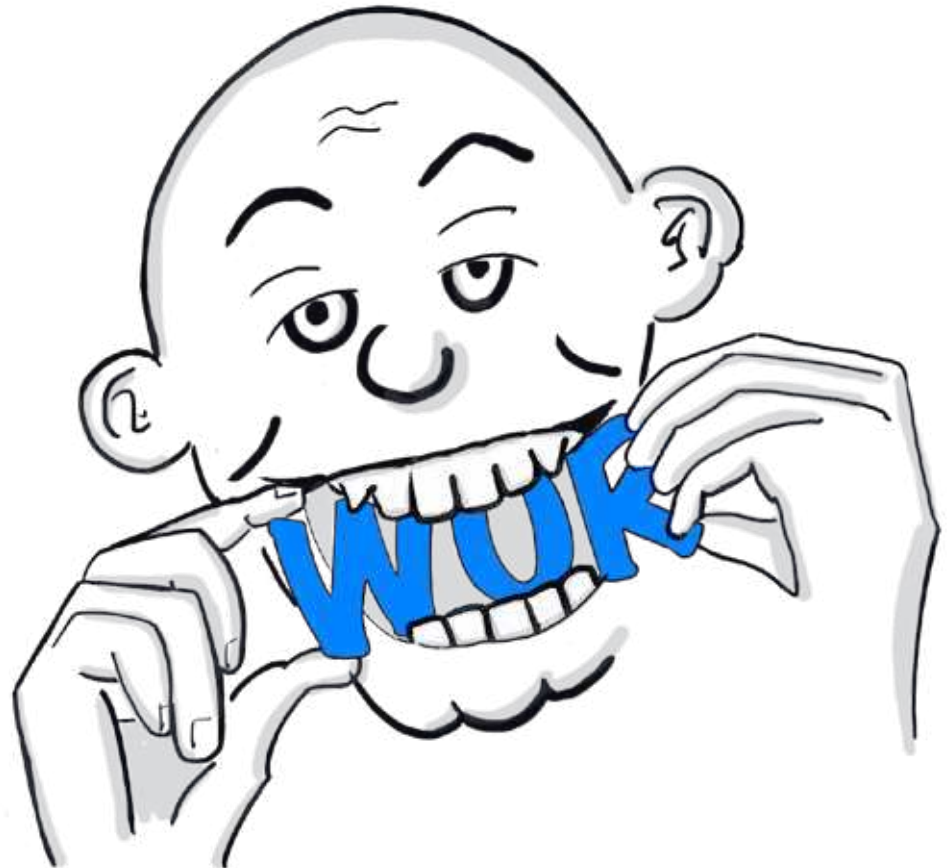
Groet,
JOhan Berends
4 april 2018

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Lid worden van de ondernemingsraad
2. Een Personeelsvertegenwoordiging instellen
3. De voorzitter van de OR beschermen
4. De kosten van de ondernemingsraad begroten
5. Het mandaat van de OR en haar commissies bepalen
6. Zetels en stemmen tellen
7. De bestuurder veranderen
8. Advies geven
9. Instemming verlenen
10. Het hoofd Personeelszaken afremmen
11. De medewerkerstevredenheid onderzoeken

Biografie JOhan
Met dank aan
Werkbladen



Inleiding

Bij het schrijven en samenstellen van het boek heb ik altijd het beeld voor mij gehad van een mand gevuld met allerlei soorten fruit. Dit boek is als een fruitmand. Lees het deel uit dit boek waar je in jouw OR nu mee bezig bent.

Het bevat zesentwintig door OR-leden gestelde vragen vanuit diverse organisaties. Op die vragen heb ik eerder al aan hen antwoorden geschreven. Nu zijn daar – in dit boek – aanvullingen op gedaan. Als lezer krijg je een uitgebreid antwoord van mij met daarbij adviezen, tips en modellen voor jouw werk in de ondernemingsraad.

Alle bijdragen komen voort uit mijn dagelijkse praktijk als OR-coach. Het zijn blijkbaar onderwerpen waar jullie als OR-leden af en toe mee worstelen.

Het boek kent elf uitgebreide bijdragen. Die beginnen elke keer met een anekdote en bijpassende illustratie. In die bijdragen neem ik je mee in de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) en de jurisprudentie. Vervolgens krijg je concrete adviezen hoe je het aan kunt pakken. Soms voorzien van een werkblad.

Tussen de elf uitgebreide bijdragen tref je kortere stukken tekst aan. Dit zijn ook vragen die aan mij in de afgelopen jaren door OR-leden gesteld zijn. En die heb ik ook voorzien van een antwoord en de nodige tips.

In elke bijdrage lees je waarschijnlijk wel iets waar je nu of op een later moment in jouw OR profijt van kunt hebben. In mijn antwoorden verwijs ik af en toe naar modellen of werkbladen. Die mag je gratis downloaden op mijn websites: www.metamorfase.nl en www.WORonline.nl.

Mijn ervaring is dat ondernemingsraden erg geholpen zijn met een gestructureerde en voorbereide aanpak. Maak er dus gebruik van!

Laat mij weten wat goed heeft gewerkt voor jouw OR-werk. Ik zie er naar uit!

Hartelijke groet,
Johan

1

Kandidaten

Verkiezingen

Vacatures

Selectiecriteria

Annefleur heeft een Instax

Weet jij wat een Polaroid is? Ken jij de Instax? Afhankelijk van je leeftijd kun je waarschijnlijk één van beide vragen met een 'ja' beantwoorden. Mijn jongste dochter Annefleur heeft een Instax. Daarmee maakt ze graag foto's van ons samen, die ze vervolgens met een paperclip aan een draadje hangt. Heel gezellig en vooral niet digitaal.

Ben je geboren voor 1990 dan ken je de Polaroid als een camera die foto's maakt en deze zelf direct uitprint. Een Instax doet precies hetzelfde en is vanaf 2015 in Nederland te koop. Allebei maken ze slechte en niet lang houdbare foto's. Wat hebben slechte foto's met de ondernemingsraad te maken?

Toen ik een vraag kreeg van Irma dacht ik gelijk aan de Polaroid. Ik ben van voor 1990. De vraag van Irma is een heel reële vraag waar veel ondernemingsraden mee worstelen: "Hoe

kom je als OR aan goede kandidaten? De huidige voorzitter van haar OR vroeg zich hardop af of er een profiel opgesteld moest worden." Mijn standaardantwoord op een vraag over de selectie van medewerkers voor de OR is altijd: "De OR is als een Polaroidfoto", een afspiegeling van 'de op dat moment in de onderneming werkzame personen'.

In feite is de OR een sterk ingezoomde foto waar elke medewerker op enig moment op zou kunnen staan. Je drukt af en je ziet een paar mensen - de OR - scherp op de foto en er omheen alle andere medewerkers die zij vertegenwoordigen.

Hierna lees je de precieze vraag die Irma mij stelde. Zij is ambtelijk secretaris voor een OR. In haar OR gaat het om de vervulling van een tussentijds ontstane vacature.



Kan iedereen zomaar lid worden van de ondernemingsraad?

In onze OR is een vacature ontstaan. De eerstvolgende reguliere verkiezing is over acht maanden, maar er staan nog namen op de kandidatenlijst van twee jaar geleden. De eerstvolgende op die kandidatenlijst is gevraagd de lege plek in de OR in te nemen. Deze persoon zit in een re-integratietraject en kan niet meer dan een halve dag voor de OR werken. De OR-leden hebben echter allemaal anderhalve dag ter beschikking.

De kandidaat ziet deelname tot medio mei als een soort stage, maar gaat zich niet kandidaat stellen voor de nieuwe zittingstermijn. De huidige OR-leden vinden het lastig dat deze persoon weinig inzetbaar is en voor de korte resterende tijd veel inzet van hen zal gaan vragen. Mogen wij als OR deze kandidaat nu alsnog weigeren?

*Alvast bedankt voor je antwoord,
Irma*

Hallo Irma,

In de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) vind je geen bepalingen over hoe je handelt als OR als er een vacature ontstaat tijdens de zittingstermijn. De WOR zegt in artikel 10 dat de OR zelf een Huishoudelijk Reglement moet opstellen waarin zij dat regelt. In het reglement mag de OR zelf bepalen wat hij doet wanneer er een vacature ontstaat. Ik neem aan dat jullie OR een reglement heeft en dat daarin staat wat de procedure is. Waarschijnlijk is daarin vastgelegd dat de OR de eerstvolgende op de kandidatenlijst van de laatstgehouden verkiezingen vraagt om de zetel in te nemen.

Ik weet niet of er in jullie reglement een termijn is opgenomen waarbinnen de OR die vraag moet stellen. En of vastgelegd is dat - als binnen nu en zes maanden de reguliere OR verkiezingen zijn gepland – de lege zetel tot aan die verkiezingen leeg mag blijven.

Je zou het reglement er nog eens exact op moeten nalezen.

De SER (Sociaal Economische Raad) heeft in zijn voorbeeld-reglement (is dus geen wetgeving) opgenomen dat de OR de eerstvolgende kandidaat op de lijst van de voorgaande verkiezingen moet vragen de vacante zetel in te nemen.

Even weer terug naar jouw vraag. Ik begrijp dat de eerstvolgende op de kandidatenlijst van de vorige verkiezingen gevraagd is om de vacante zetel in te nemen. En dat daarbij een dilemma is ontstaan. Het nieuwe OR-lid geeft aan dat hij maar een halve dag per week aan het OR-werk kan bijdragen.

Mag de OR medewerkers selecteren?

De WOR is vrij duidelijk over wie in aanmerking komen voor een OR-zetel: 'Alle in de onderneming werkzame personen'. Daarbij gelden dus geen criteria vooraf. Met andere woorden; elke werknemer die in dienst is en zijn werk kan doen, kan kandidaat zijn en dus ook OR-lid worden. Het enige criterium is vaak de duur (minimaal 1 jaar) en de aard (vast contract) van het dienstverband. Een organisatie mag de duur en de aard ook zelf vaststellen.

Veel OR-en voeren vooraf een informatief gesprek met de potentiële (tussentijdse) kandidaten. Hierbij geeft de OR duidelijk aan wat de inhoud, de vereiste bijdrage, de zwaarte en de aard van het OR-werk is. Ook legt de OR dan uit welke verantwoordelijkheid een OR-lid draagt en wat het nieuwe OR-lid moet doen om effectief te kunnen bijdragen aan de medezeggenschap.

In jullie geval mag daarin best naar voren komen hoe een lid

van de OR op dit moment die anderhalve dag per week invult. Denk alleen maar aan de OR- en commissievergaderingen, de overlegvergaderingen, het lezen en analyseren van allerlei documenten en het onderhouden van contact met de medewerkers.

Op die manier kan de kandidaat een goede afweging maken of het OR-werk past naast zijn reguliere functie en het re-integratietraject.

Als OR mag je best stevige vragen stellen aan deze kandidaat. Maak daarbij duidelijk dat er OR-werk wacht in de omvang van minimaal anderhalve dag per week.

Als OR kun je bijvoorbeeld de volgende vragen stellen aan deze kandidaat:

- 1 Hoe en waarin denk je te kunnen bijdragen aan het OR-werk in anderhalve dag?
- 2 Beschouw je de deelname in de komende maanden als een proefperiode?
- 3 Hoe schat je de impact in op je energie en het lopende re-integratietraject?
- 4 Zijn er extra zaken die geregeld moeten zijn voor jouw deelname?
- 5 Wat is je beeld van de benodigde flexibiliteit om de OR-rol en de reguliere functie te kunnen vervullen?

- 6 Ben je in staat om het werk van de OR actief uit te dragen aan de achterban?
- 7 Is het gewenst dat wij over drie maanden een evaluatiemoment plannen?
- 8 Wil je nog bij je leidinggevende, HR of de bedrijfsarts advies inwinnen over je voornemen om OR-lid te worden?

En Irma, nu je deze vraag stelt, wil ik je graag ook nog uitleg geven over de verantwoordelijkheid van de bestuurder (directeur) in dit soort situaties.

Is de bestuurder verantwoordelijk voor de selectie van OR-leden?

Om ervoor te zorgen dat een OR daadwerkelijk kan bijdragen aan de goede besluitvorming in de onderneming, heeft de wet bepaald dat de ondernemer ook verantwoordelijkheid draagt voor 'het zo effectief mogelijk uitvoeren van de medezeggenschap'. Dat laatste is een belangrijke voorwaarde en heeft als doel de belangen van de medewerkers en de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De WOR is heel evenwichtig opgebouwd. Het moet bijdragen aan meer zaken dan alleen aan het recht dat medewerkers er doorgaans aan ontleden.

Medezeggenschap is belangrijk werk. Het is geen stageplek en ook geen stabiele omgeving voor een periode van

re-integratie. Het is één en al hectiek, dynamiek, het omgaan met allerlei belangen en heel belangrijk voor de organisatie en al haar medewerkers.

Het komt voor dat een werkgever en een OR het stimuleren dat medewerkers die niet volledig kunnen bijdragen aan het OR-werk toch onderdeel kunnen uitmaken van de OR. Deze insteek voldoet echter niet aan de geest van de wet.

Jullie nieuwe OR-lid wil voor circa 33%, van de gemiddeld benodigde tijd, gaan bijdragen aan het OR-werk. Daarmee voldoet hij feitelijk niet aan het 'effectiviteits-criterium' dat de wet stelt.

Kun je deze kandidaat nog weigeren?

Formeel gezien kunnen jullie als OR deze kandidaat niet meer weigeren. De vraag om de zetel in te nemen ligt al bij de kandidaat. Wanneer deze medewerker ervoor kiest de vacante zetel in te nemen, dan mag hij dat. Daarbij geldt dan wel de wens tot volwaardige deelname aan het OR-werk. Ik zou dat sterk benadrukken. Dat afdwingen, kan niet.

Onlangs heeft de Ondernemingskamer – de rechtbank waar medezeggenschapsgeschillen worden beslecht – een uitspraak gedaan over het maximale aantal uren OR-werk t.o.v. het reguliere werk. In die situatie ging het om een medewerker die een dienstverband had van vierentwintig uur

waarvan zestien uur aan OR-werk was toegekend. De medewerker wilde nu haar contract verlagen naar zestien uur en stelde dat zij derhalve enkel nog OR-taken kon doen en niet meer wilde worden ingeroosterd voor het reguliere werk. De uitspraak van de Ondernemingskamer kan als volgt worden samengevat:

De kantonrechter ziet geen bezwaar in de aanpassing van de arbeidsduur en de volledige besteding van die uren aan de OR-taken. OR-werk is gewoon werk en dient niet anders bekeken te worden dan andere taken in de organisatie. Het niet meer werken in de reguliere functie levert geen problemen op in de voeling die een medewerker met het bedrijf heeft. Het OR-lid mag zestien uur per week gaan werken. Zolang ze lid is van de ondernemingsraad (acht uur) en lid van het Dagelijks Bestuur van de OR (+ acht uur) hoeft zij niet ingeroosterd te worden voor haar reguliere werkzaamheden.

Een dergelijke uitspraak van de rechter is naar de letter van de wet juist. Toch ben ik van mening dat het geen goede zaak is wanneer medewerkers al hun contracturen besteden aan OR-taken. Op die manier verlies je snel het contact met de werkvloer en de ontwikkeling in je reguliere functie komt stil te staan. Vaak heb ik teruggekregen van OR-leden dat zij spijt hadden van het volledig loslaten van hun vakgebied omwille van een of meerdere periodes in de ondernemingsraad.

Mijn advies is:

Nog even terug naar de Polaroid. Een OR is bij voorkeur een zeer divers team. Hij is namelijk samengesteld uit in de onderneming werkzame personen. Elk mens is uniek en dat zie je terug in de OR. Juist in de diversiteit schuilt de kracht van elke OR.

Focussen op een profiel, functiebeschrijving of competenties is geen goede manier om te bepalen of een kandidaat te weigeren is. Voor een OR-lid gelden geen selectiecriteria. Van belang is enkel dat de ondernemer en de OR zorgdragen

voor effectieve medezeggenschap. Daarbij hoort dat elk OR-lid voldoende energie en tijd beschikbaar kan stellen.

Wees positief kritisch naar deze kandidaat. Wees behulpzaam om het zo te regelen dat het voor de kandidaat en de OR iets oplevert. Evalueer de gemaakte afspraken over drie maanden.

Met vriendelijke groet,
Johan

**1) De in de onderneming werkzame personen*

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) hanteert het begrip 'in de onderneming werkzame personen'. Daarbij gaat de wet ervan uit dat alle medewerkers (vast en flex) die arbeid verrichten zich kandidaat mogen stellen voor de ondernemingsraad (OR). In art. 6 van de WOR wordt geadviseerd om voor de kandidaatstelling een minimale periode van één jaar in dienst aan te houden voordat een medewerker zich kandidaat mag stellen voor het OR-werk. Een onderneming mag van die bepaling afwijken door het anders vast te leggen in het Huishoudelijk Reglement (HR) van de OR.

Wil je meer lezen over deze bepaling? Ga dan naar www.WORonline.nl en maak gebruik van de zoekfunctie op de WOR en de daaraan gekoppelde relevante jurisprudentie.

Mogen wij zelf bepalen of er tussentijdse verkiezingen moeten komen?

Binnenkort treedt er een lid van de OR af. Daarom willen wij graag tussentijdse verkiezingen organiseren. Bij de laatstgehouden verkiezingen in het najaar stonden er meer mensen op de kieslijst dan er zetels waren in de OR. Komen die collega's nu op de wachtlijst? Of kunnen wij ons reglement daar op dit moment nog op aanpassen?

*Groet,
Oskar*

Hallo Oskar,
Ik ga jouw vraag en mijn beantwoording opdelen in twee onderwerpen:

- 1. Tussentijdse vacatures*
- 2. Aanpassing van het Huishoudelijk Reglement*

Wat te doen als er een tussentijdse vacature ontstaat?

In de WOR (artikel 10) lees je dat de ondernemingsraad zelf een procedure moet uitschrijven in haar HR (Huishoudelijk Reglement) voor het invullen van vacatures die tijdens de zittingstermijn ontstaan. Ik meen te weten dat jouw OR dat ook beschreven heeft in haar reglement. Ik verwacht dat daar staat dat de eerstvolgende kandidaat op de kieslijst bij de laatstgehouden reguliere verkiezingen gevraagd moet worden om de vacante zetel in te nemen.

Zolang er nog kandidaten op de reservelijst staan – die ook willen toetreden tot de OR – zijn er geen tussentijdse verkiezingen nodig. Sterker nog, je mag geen tussentijdse verkiezingen organiseren wanneer er nog kandidaten resten.

Mag de OR haar eigen reglement aanpassen?

Het aanpassen van het Huishoudelijk Reglement van de OR is niet eenvoudig. Delen ervan mag je tussentijds aanpassen. Dat zijn de niet spannende delen. De delen van het HR waar het gaat om mandaat van de OR, aantal zetels, (tussentijdse) verkiezingen en de zittingstermijn mag je alleen aanpassen op de datum waarop een nieuwe OR haar zittingstermijn aanvangt. Dat is dus niet gedurende de looptijd van de OR termijn.

Natuurlijk geeft de WOR je ook hier wel de ruimte om zelf een passende verkiezingsmethodiek uit te schrijven. Dat mag dan ook met ingang van de eerstvolgende zittingstermijn.

Je zou het dan als volgt kunnen formuleren:

“Wanneer er een vacature ontstaat tijdens de zittingstermijn organiseert de OR altijd een tussentijdse verkiezing, ongeacht of er nog restkandidaten over zijn vanuit de laatst gehouden (reguliere) verkiezing.”

Een dergelijke bepaling mag je opschrijven als procedure in je HR. Die moet je wel voorleggen aan de zittende OR, aan de bestuurder en communiceren naar alle medewerkers. Als er geen bezwaar komt, wordt het geldend vanaf de eerstvolgende reguliere verkiezing.

Waarom is de WOR zo strikt hierin?

De WOR is hier duidelijk over ter (zelf)bescherming van de OR en haar bestuurder. Bij aanpassing van het HR is de consultatie van de bestuurder vereist.

Een OR die naar gelang (of uit eigenbelang) van zaken de spelregels verandert kan niet als een betrouwbaar advies- en instemmingsorgaan functioneren. Hier zie je goed hoe de WOR niet alleen naar de letter maar vooral ook naar de geest een hele mooie wet is!

Met vriendelijke groet,
Johan

Een echtpaar in de OR, kan dat?

Er is bij ons een OR-lid opgestapt en wij hebben de volgende op de lijst benaderd of deze alsnog interesse heeft. Dit heeft hij. In het OR-regelement staat dat wij een week de tijd moesten geven aan de achterban voor het indienen van bezwaren. Dit hebben wij gedaan en nu is er één bezwaar binnen gekomen. Dit bezwaar is ingediend tegen deze man omdat er dan een getrouwd stel in de ondernemingsraad komt te zitten.

Wat is nu de procedure?

Mag er op die basis bezwaar worden gemaakt?

Degene die bezwaar heeft aangetekend geeft duidelijk aan dat het niet vanwege de persoon is of vanwege zijn competenties, maar dat het gaat om de geloofwaardigheid van de OR.

Ik ben vooral benieuwd naar de regels die hiervoor zijn opgesteld, want die kan ik nergens vinden.

*Met vriendelijke groeten,
Margreet*

(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)

Hallo Margreet,

Wat een prachtige vraag. Zo krijg ik ze niet elke dag. Kort samengevat is het antwoord: dit is een ongegrond bezwaar.

Een bezwaar kan worden ingediend tegen de 'gang van zaken' bij de kandidaatstelling, verkiezingen en de werkwijze van de OR. Bezwaar kan niet worden ingebracht tegen een persoon of zijn kenmerken, positie in de organisatie en relaties - privé of zakelijk.

De WOR heeft als fundament dat alle medewerkers ongeacht hun functie, functioneren, overtuigingen etc. in aanmerking komen voor een OR-lidmaatschap. Er mag geen enkele voorwaarde gesteld worden aan hun geschiktheid, in welke vorm dan ook. De WOR beoogt daarmee een goede afspiegeling van de organisatie te bereiken.

Zolang er in jullie Huishoudelijk Reglement niets staat over waar kandidaten aan moeten voldoen - en ik mag hopen dat dit inderdaad zo is - is het bezwaar dat hij getrouwd is met een ander OR-lid ongegrond.

Maar, ik wil er nog wel iets meer over vragen:

Is het mogelijk dat de werkwijze van de OR verstoord raakt wanneer er een koppeling in de OR zit?

Hoe groot is jullie OR eigenlijk?

Stel dat de OR maar drie of vijf leden kent, dan kan - gevoelsmatig - de situatie ontstaan dat er besluitvorming plaatsvindt die beïnvloed wordt door het idee dat het echtpaar wel dezelfde mening moet hebben. Anders krijgen ze privé wellicht last met elkaar.

Normaal gesproken zal dat geen probleem zijn, maar zodra het spannend wordt (bij een reorganisatie – met vervallen functies) dan kan er verschil ontstaan tussen wat de OR zou willen adviseren (reorganiseer maar) en waar twee leden uit eigenbelang (behoud beider inkomens) de voorkeur aan geven.

Daarom adviseer ik jullie als OR wel om vooraf met elkaar over deze nieuwe situatie te praten en te bedenken welke mogelijke impact het op jullie werk en geloofwaardigheid kan hebben.

Dan terug naar het ingediende bezwaar. Dat mag je afwijzen. Er bestaat ook geen beroepsmogelijkheid voor deze medewerker.

Het getrouwd zijn is geen grond om iemand zijn zetel te weigeren. De wet is daar duidelijk in: tegen een kandidaat bezwaar maken om persoonlijke redenen (competenties, opvatting, functie, relatie) kan gelukkig niet.

Met vriendelijke groet,

JOhan

Zet je tanden in de WOR

Is er in jouw ondernemingsraad ook vaak discussie over hoe de WOR precies gelezen en toegepast moet worden?

Vind je het ook lastig om de wet te vertalen naar de onderwerpen die in jouw organisatie spelen? Heb je ook geen idee wat een meerderheid van stemmen is? En of een echtpaar lid mag worden van de OR?

Deze en tal van andere vragen zijn in de afgelopen jaren aan mij gesteld. Iedere vragensteller kreeg een uitgebreid en helder antwoord. In dit boek vind je de meest bijzondere vragen. En altijd zijn ze voorzien van een werkbare oplossing, concreet advies en begeleidend materiaal.

Heb je al zin om te gaan lezen? Zet dan je tanden in de WOR!

Johan Berends



Johan is meer coach dan trainer. Hij gaat ervan uit dat een ondernemingsraad – na een professionele duw van hem – zelf goed werk kan leveren. Na circa 20 jaar werkzaam te zijn geweest in de financiële dienstverlening begon hij in 2012 zijn eigen trainingsbureau Metamorfase. Inmiddels is hij een zeer ervaren OR-coach die kiest voor een pragmatische insteek om ondernemingsraden te professionaliseren. In al zijn bijdragen lees je zijn passie voor de medezeggenschap. En je weet dat hij het zelf ook echt zo toepast in zijn begeleiding.

ISBN: 978-94-6323-336-1



9 789463 233361

WWW.METAMORFASE.NL