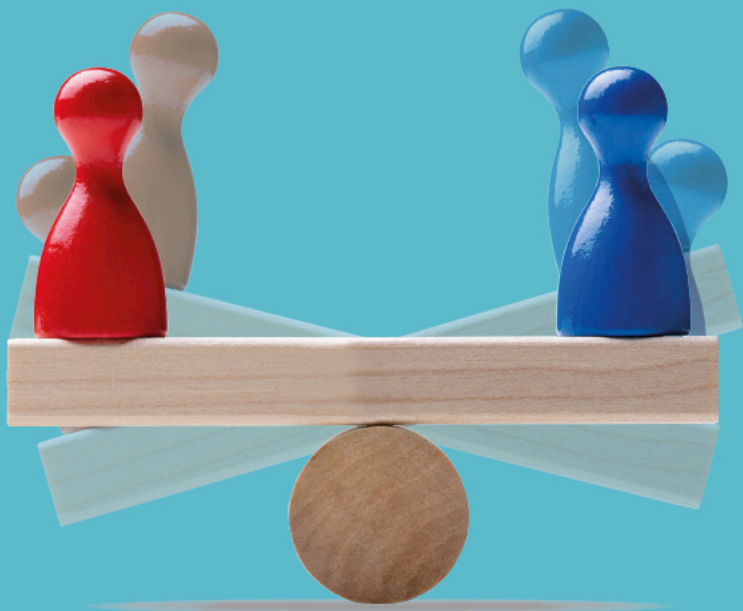


MACHTIG MOOIE MEDEZEGGENSCHAP

Annette Terpstra advocaat
Katrien Hugenholtz psycholoog



Speel het spel
en vergroot het effect
van jouw ondernemingsraad

‘Dit is een inspirerend boek voor iedere OR die een gelijkwaardig overleg met de bestuurder wil. Het geeft inzicht in hoe je de regels van het (machts) spel, de Wet op de ondernemingsraden én vooral je eigen kracht daarvoor kunt inzetten. Niet als doel op zich, maar als middel om bij te dragen aan een florerende organisatie waar het prettig werken is. Met enthousiasme geschreven en vanuit een positieve insteek: OR-werk is gewoon heel erg leuk en doet ertoe!’

Threesje van Hooff

Ervaren Ambtelijk secretaris onder andere bij VNG
Facilitator en OR-trainer HooFFzaken

‘Een werkelijk onmisbaar en inspirerend boek voor iedereen die het belang van een goedwerkende OR binnen een organisatie inziet. Op een heldere en vlotte manier nemen deze twee experts uit de OR-praktijk je mee in het ‘spel’ van de OR. Een ‘spel’ dat zo boeiend en leuk is om te ‘spelen’, dat je er ook volledig voor wilt gaan. De beide auteurs loodsen je door de soms ingewikkelde maar tegelijk gevarieerde en interessante wereld van de OR. Dit doen zij aan de hand van praktijkvoorbeelden, interviews, een duidelijke uitleg en met handige verwijzingen naar andere interessante artikelen. Een onbetwiste eyeopener voor elk (nieuw) OR-lid.

Maruchi Lopez Lago & Désiré Pellis

Ervaren leden OR Veilig Thuis West-Brabant

‘Een machtig mooi, goed onderbouwd en overzichtelijk boek en fijn naslagwerk. Ik zal het nog regelmatig oppakken als het OR-werk een heldere impuls nodig heeft. Het inspireert en ondersteunt met bruikbare tips en achtergronden hoe het werk van de OR effectief, krachtig en positief kan bijdragen aan nog mooiere ondernemingen, waarin werknemers goed gehoord worden.’

Marjan van der Post

Voorzitter OR Kinderopvang Wageningen

'Een gelijkwaardige positie verwerven als ondernemingsraad is een centraal thema in dit boek. Zonder gelijkwaardigheid weinig Invloed ('macht'). Om dit te bereiken, is het bijvoorbeeld noodzakelijk om kennis te hebben van bepaalde machtsbronnen en hoe deze in de praktijk ingezet worden. Inzicht krijgen op hoe beïnvloedingsprincipes werken. Maar ook welke juridische mogelijkheden en rechten de Wet op de ondernemingsraden (WOR) je te bieden hebben om deze gelijkwaardige positie te realiseren. Dit boek is een echte aanrader voor zowel beginnende als meer ervaren OR-leden. Ook vind ik de tweeledige betekenis van 'Machtig' die in de titel van het boek wordt gebruikt een mooie vondst en zo waar.

Ik zou zelfs zo ver willen gaan, dat naast de vanzelfsprekende wettenbundel WOR Machtig Mooie Medezeggenschap in het standaardpakket van de ondernemingsraad behoort.'

Ad van Orsouw

Ervaren voorzitter OR ONS Welzijn

'Ik heb het boek in één ruk gelezen. Ik vond er de nodige humor in terug. Het boek is inspirerend geschreven en doorspekt met heel herkenbare voorbeelden. Een aanrader voor beginnende en ervaren OR-leden.'

Petra Tonen

Ervaren OR-lid OR PAMM

'Bij een ander OR-boek moest ik mezelf forceren om te lezen, maar nu heb ik gewoon leesplezier gehad, en dat vind ik wel een compliment waard. Het fijne van dit boek is dat het meer voelt als een verhaal waarin praktijk en theorie op een mooie, vlotte en leerzame manier samenkomen. Vooral het interview met Piet uit de metaalindustrie vond ik leuk.'

Stefan Spenkelink

Team Leader Warehouse Spare Parts

Nieuw in de OR bij Logisnext

Inhoud



Voorwoord	9
Inleiding	11
1 Zo krijg je Machtig Mooie Medezeggenschap!	15
2 Voorkom een valse start	25
3 Sta stil bij de noodzaak van gelijkwaardig overleg	43
4 Waar zijn de collega's gebleven?	71
5 De regels van het spel	93
6 Overtuigen... het liefst zonder ruzie	125
7 See you in court!	143
Hoe nu verder?	167
Over de auteurs	169
Nawoord	173



Daar sta je dan, enthousiast als nieuw OR-lid, met veel goede ideeën en ambities. Je bent belangrijk en jouw inzet doet ertoe. Maar waar moet je beginnen? Hoe lopen de hazen en hoe zorg je dat je het OR-spel slim speelt?

In dit boek helpen wij jou in deze zoektocht aan de hand van een mix van bruikbare juridische en psychologische informatie en tips. Hiermee wordt jouw tijd in de OR niet alleen nuttig, maar ook leerzaam en vol plezier. Voor spruitjeslucht is geen tijd, samen met het hele OR-team kun je het verschil maken.

We beginnen met het inrichten van de basis van een OR, zoals het maken van afspraken over de tijd en de faciliteiten die je als OR-leden nodig hebt om gelijkwaardig te kunnen overleggen en eindigen bij het voeren van procedures bij de rechter. In de hoofdstukken ertussen lees je hoe de OR invloed op de besluitvorming krijgt, zonder dat het voeren van procedures bij de rechter nodig is.

Zowel jouw individuele positie als OR-lid komt aan de orde, alsook die van de OR als geheel. De interviews met OR-leden die je voor zijn gegaan en andere ervaringsdeskundigen zorgen voor een inspirerend inkijkje in de strategieën die je als OR kunt bewandelen. Want als je het spel goed weet te spelen, krijg je Machtig Mooie Medezeggenschap

Wil je meer informatie over handig OR-gedrag en juridische informatie? Speciaal voor jou als lezer van dit boek hebben we per hoofdstuk een handige checklist en de antwoorden verzameld op veelvoorkomende vragen.



Download de checklists voor handig OR-gedrag op
www.mvmz.nl/boekbonusMMM



De antwoorden op veel voorkomende vragen en andere handige
informatie kun je downloaden op
www.sprengersadvocaten.nl/machtigmooiemedezeggenschap

We wensen je veel lees- en OR-plezier!

Hoe komt je OR gelijkwaardig(er) in het overleg met de bestuurder?

Gelijkwaardig voelt het zelden

In de ideale wereld legt de bestuurder alle advies- en instemmingsaanvragen op tijd voor aan je OR. Sterker nog, de bestuurder is bloednieuwsgierig naar de mening van de OR. Jij hebt vervolgens voldoende tijd om samen met de rest van het OR-team een weloverwogen mening te geven. En als kers op de taart neemt de bestuurder de belangrijkste suggesties over. De informatievoorziening is op orde, er is geen discussie over de werkwijze van de OR. Kortom, de bestuurder en de OR werken professioneel samen: de relatie is goed en de focus ligt op de inhoudelijke meerwaarde van inspraak.

Toch voelen weinig ondernemingsraden zich (zo) gelijkwaardig in het overleg. Uit een kleine peiling op LinkedIn (2021) onder ondernemingsraden blijkt iets meer dan de helft gelijkwaardigheid te ervaren. Redenen van ongelijkheid zijn: de bestuurder beslist, blijft toch je hoogste baas en heeft de touwtjes in handen. Hoezo gelijkwaardig? Een veelgehoorde klacht van ondernemingsraden is: 'We worden niet serieus genomen.' Oftewel, het staat allemaal wel mooi in de wet, maar de praktijk is weerbarstiger.

In dit hoofdstuk lees je over de mogelijkheden om gelijkwaardig te overleggen. En het leuke is: je OR heeft dit grotendeels zelf in de hand.

Gelijkwaardigheid is wat anders dan verantwoordelijkheid

Dat gevoel van ongelijkheid komt mogelijk door misleidende termen. Het woord 'medezeggenschap' suggereert dat je als OR mede zeggenschap hebt. Dit is de halve waarheid. Als OR ben je ervoor verantwoordelijk om een mening te geven op voorgenomen besluiten. Uiteraard moet je daar je stinkende best voor doen en 'alles uit de kast halen' als dit nodig is. En daarmee kan je invloed heel ver gaan. Maar uiteindelijk is de bestuurder 100% verantwoordelijk voor het besluit en de uitvoering hiervan. Om 'alles uit de kast' te kunnen halen, geeft de WOR in het overleg een

gelijkwaardige positie aan de OR. De OR is een adviesorgaan dat vanaf de zijlijn, op gelijk niveau met de bestuurder, gevraagd en ongevraagd tegenspraak kan geven op alles wat speelt in de onderneming.



Drie begrippen die belangrijk zijn om uit elkaar te houden:

- De *bestuurder* is degene in de onderneming die de hoogste zeggenschap heeft. Hij is de hoogste leidinggevende. Meestal is dit de directeur. De bestuurder is de gesprekspartner voor de OR.
- De *ondernemer* is een natuurlijk of rechtspersoon die de onderneming in stand houdt. De bestuurder vertegenwoordigt de ondernemer.
- *Onderneming* is een organisatie die naar buiten toe als een zelfstandige eenheid optreedt en waarbinnen op grond van arbeids-overeenkomst of publiekrechtelijke aanstelling arbeid wordt verricht. In ondernemingen waar een OR is ingesteld, is dat meestal een bv of een nv.

Gelijkwaardig praten met de hoogste baas, kan dat eigenlijk wel?

Als de ideale wereld (nog) niet bestaat, is het dan wel mogelijk om gelijkwaardig te overleggen met je bestuurder? Het antwoord is volmondig: ja. De OR en de bestuurder kunnen – weliswaar ieder vanuit een andere verantwoordelijkheid – gelijkwaardig overleggen. Gelijkwaardig overleggen krijg je echter niet op een presenteerblaadje aangeleverd. Diverse aannames over ‘goede’ medezeggenschap zitten gelijkwaardig overleg in de weg. Hieronder lees je een voorbeeld zoals het veel ondernemingsraden in de praktijk vergaat.



INTERVIEW MET PIET, WERKZAAM IN DE METAALINDUSTRIE

Piet (64) is een zeer ervaren OR-lid met een echte Rotterdamse mentaliteit. 'Niet lullen, maar poetsen.' Piet heeft als OR-lid al heel wat meegemaakt en is in staat met humor en een dosis gezond verstand zijn taak te vervullen.

Wat is jouw rol in de OR?

Al een hele tijd ben ik actief betrokken bij de OR. Op dit moment zit ik als secretaris in het dagelijks bestuur van de OR. Onze OR is samengesteld uit leden van verschillende vestigingen van ons bedrijf. In het verleden was er per vestiging een OR ingesteld. De ene OR was wat 'steviger' dan de andere en de ondernemingsraden werden tegen elkaar uitgespeeld. Dat heeft voor veel wrijving gezorgd, ook onderling. Uiteindelijk zijn we naar één OR overgegaan, maar nog steeds merk je cultuurverschillen.

Hoe loopt het overleg met jullie bestuurder?

In de afgelopen jaren heb ik heel wat conflicten meegemaakt met onze bestuurder. Het is niet gemakkelijk gebleken om met hem op een goede manier medezeggenschap te bedrijven. Dit leidt dan geregeld tot onenigheid en conflicten. We hebben vaak te maken gehad met intimidatie en dreigementen. Zo werden we als OR ooit in de directiekamer in een kantoortoren op het matje geroepen. Gelukkig hadden we onze advocaat meegenomen. Al heel snel bleek dat de OR het bij het rechte eind had, en dit werd ruiterlijk toegegeven door de advocaat van onze bestuurder. Daar hadden we als OR dan weer plezier in.

Wat heeft ervoor gezorgd dat je toch als OR-lid bent aangebleven en dit volhoudt?

Als OR overwinnen we de intimidatie en druk van de bestuurder, omdat we door onze vasthoudendheid het verschil kunnen maken voor onze achterban. Zo hebben we bijvoorbeeld met succes gevochten voor een goed pensioen van onze collega's. Het helpt enorm dat we worden gesteund door collega's en zij zien wat we als OR voor elkaar krijgen. Dat maakt de positie van de OR echt sterker. Ik probeer zelf nuchter om te gaan met de druk en met afstand naar een conflict te kijken. Mij lukt dat, maar dat geldt niet voor iedereen. Sommige OR-leden kunnen de druk niet aan en vertrekken uiteindelijk toch.

Op welke manier zorgen jullie als OR dat jullie invloed hebben?

In de eerste plaats is het belangrijk dat je als OR een mening hebt over een onderwerp en dat je weet wat je voor elkaar wilt krijgen. De steun van de collega's is daarnaast cruciaal, zodat je weet dat het standpunt wordt gedeeld. En als je in een discussie zit, moet je soms gewoon vasthouden en niet bewegen. De houding 'hakken in het zand, we hebben niets te verliezen' is in ons geval soms echt nodig.

Welke tips heb je voor andere ondernemingsraden die in dezelfde situatie zitten?

Als de bestuurder de rode loper niet voor je uitlegt, is het belangrijk dat je vasthoudend durft te zijn en niet zwicht voor intimidatie en druk. Intimideren moet je zien als een brevet van onvermogen. Blijkbaar lukt het de bestuurder niet om met argumenten de OR op een normale, respectvolle manier te overtuigen en is machtsmisbruik in zijn ogen de oplossing. Ik denk altijd: je kan zoveel druk zetten als je wilt, maar uiteindelijk beslist de OR wat zijn standpunt is en niet de bestuurder. Bedenk als OR of het onderwerp waarover je het oneens bent het waard is om een conflict over aan te gaan en wat je kansen zijn. Choose your battles. En af en toe moet je de bestuurder uiteraard een succesje gunnen.

Wat staat er voor bruikbaar in de WOR?

Als OR-lid kun je je soms wat verloren voelen, zeker wanneer je nog niet zo lang lid bent. Want wat is nu precies de taak van de ondernemingsraad en hoe vul je die dan in als OR-lid? En wat is de positie van de OR richting bijvoorbeeld de toezichthouder, zoals de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht. Wees niet bang, als je iets meer ervaring hebt, ontdek je vanzelf hoe de hazen lopen en wat de taken en bevoegdheden van de OR zijn. Met wat bagage op zak kun je dan zelf richting geven en prioriteiten stellen.

Om uiteindelijk die stap te kunnen zetten, is het nuttig om je te verdiepen in de regels en de wetgeving. Dat lijkt misschien saai, maar niets is minder waar. De wet geeft je duidelijkheid en houvast in soms complexe situaties. De wet geeft aan wat de doelstelling is van de ondernemingsraad, en welke taken en bevoegdheden je als OR hebt. Daarbij hoeft je overigens als OR echt niet altijd te wapperen met de wet, liever niet. Maar kennis van de wet zorgt ervoor dat OR en bestuurder zich op de inhoud van een kwestie kunnen richten, in plaats van te verzanden in discussies over de vraag of iets bijvoorbeeld wel of niet adviesplichtig is. Een groot voordeel is: als je weet hoe de situatie formeel in elkaar steekt, kun je daar slim gebruik van maken. Juist ook in die situaties waar je formeel gezien weinig in de melk te brokkelen hebt. Dat is het spel dat je moet leren spelen. En als je lol krijgt in 'het spel spelen', dan ontdek je je eigen vaardigheden.



‘Geef jezelf anderhalf jaar om door te krijgen hoe de hazen lopen. Ga vooral aan de slag. Verdiep je in onderwerpen en begin met meepraten in de OR. Zodra je snapt hoe het overleg met de bestuurder gaat, neem je makkelijker het woord in de overlegvergadering.’

Katrien Hugenholtz

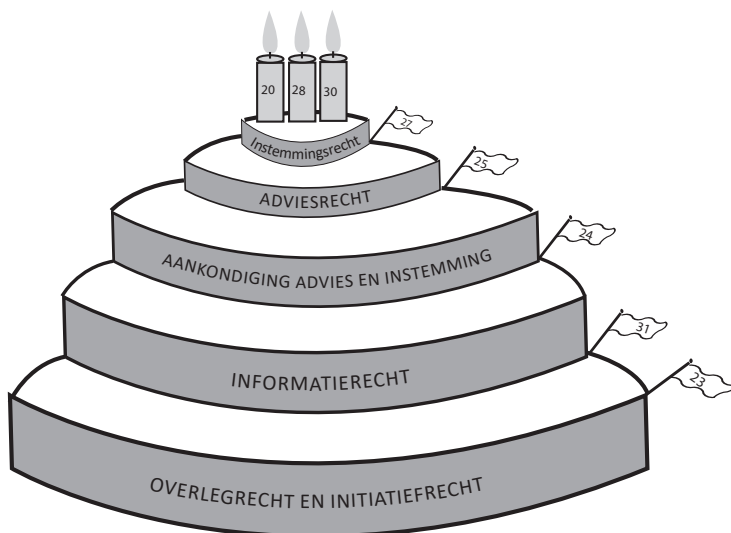
In dit hoofdstuk lees je dus meer over de belangrijkste rechten en plichten van de OR. Informatie over in beroep gaan en dergelijke lees je in hoofdstuk 7. Antwoorden op veelgestelde vragen van ondernemingsraden over de betekenis van de WOR en uitleg over begrippen in de WOR vind je in het e-book #durftevragen.



Ga naar

www.sprengersadvocaten.nl/machtigmooiemedezeggenschap
om het e-book te downloaden.

Uit onderstaande afbeelding blijkt wel dat er in het voortraject meer handige bevoegdheden zijn om vervolgens het advies- en instemmingsrecht goed te benutten.





Het psychologische effect van het initiatief nemen

Initiatief nemen wordt in het model van de Roos van Leary⁸ uitgelegd als 'bovengedrag'. Dit kan ervaren worden als samenwerkend of aanvallend. Een persoon die de leiding neemt, is over het algemeen initiatiefrijk en vriendelijk. Hij of zij heeft oog voor de belangen van de ander en is tegelijkertijd doortastend. Leidingnemende personen zijn in de ogen van anderen vaak welbespraakt, hartelijk, overtuigend, communicatief en aanwezig. Als iemand zich leidingnemend opstelt, zeker als dit gedrag krachtig wordt ingezet, zal dat bij de ander aanpassend gedrag oproepen. Dit heet ook wel 'ondergedrag'.

Initiatieven nemen is voor ondernemingsraden bij uitstek de kans om gelijkwaardig(er) te overleggen. Zowel de bestuurder als de OR kunnen dialogen starten. Op deze wijze hoef je niet altijd 'te wachten' totdat er een vraag of voorstel wordt voorgelegd.

Nu kun je je afvragen of het logisch is dat zo'n recht per se in de wet vastgelegd moet zijn. In goede verhoudingen hoeft dat niet nodig te zijn, zou je denken. Dat is op zichzelf een terecht punt, maar de wet geeft wel een goede invulling aan dit initiatiefrecht: De OR moet als hij het initiatiefrecht wil gebruiken, het voorstel schriftelijk doen en een toelichting erbij geven. Het dwingt de OR om over een voorstel goed na te denken en dit uit te werken. Van de bestuurder wordt tegelijkertijd verwacht dat hij pas een beslissing neemt nadat hij met de OR over het voorstel heeft overlegd. Hij zal schriftelijk en met redenen omkleed antwoord geven op de vraag of,

⁸ Van Dijk, B (2007). *Beïnvloed gedrag van anderen, begin bij jezelf*. Zaltbommel: Thema.

en zo ja in hoeverre, hij ingaat op het voorstel van de OR. Als de bestuurder het voorstel afwijst, dan kan de OR de weigering daartoe overigens niet aan de rechter voorleggen.

‘Bepaal als OR welke speerpunten je hebt. Dat zorgt er voor dat je als OR zelf richting kan geven aan het OR-werk en je prioriteiten kunt stellen, in plaats van dat je als OR afhankelijk bent van de acties van de bestuurder.’

Annette Terpstra

KRACHT VAN ONGEVRAAGD ADVIES: MAILTJE VAN EEN OR-VOORZITTER

Het initiatiefrecht kan de OR ook gebruiken als een ongevraagd advies. Op deze manier lokt de OR zelf een soort adviestraject uit. Een voorbeeld van een OR bij de rijksoverheid:

‘Bij de ondernemingsraad verloopt alles rustig. Omdat we al vroeg onze criteria bekendmaken, worden we vroeg betrokken en de enkele keer dat dit niet het geval was, kwamen we halverwege het proces alsnog met een ongevraagd advies. En zeker dat laatste heeft als gevolg gehad dat de directeuren nu voortaan snel met ons afstemmen. Onze WOR-bestuurder vond het niet fijn om, in coronatijd, terwijl ze ook moest opdraven bij de Tweede Kamer, geconfronteerd te worden met een boze ondernemingsraad. Dus dat proberen de directeuren nu krampachtig te voorkomen.’

Wat als de bestuurder niet wil luisteren?

Tsja, de OR heeft alles uit de kast gehaald. Alle overlegstijlen zijn geprobeerd. Toch lukt het niet om de bestuurder te overtuigen. De druk loopt op, want de besluitvorming in de organisatie gaat vermoedelijk door en het onderwerp is nog steeds erg belangrijk voor de OR/collega's. De OR heeft besloten om toch vast te houden, wetende dat hij hiermee ruzie kan krijgen met de bestuurder. Ja, soms vraagt OR-werk lef en een 'rechte rug'. Zeker als de belangen groot zijn. Dit is aan de orde als de mogelijke schade voor collega's en de organisatie groot zijn.



'Hard op de inhoud, zacht op de persoon. Nog steeds een gouden regel om in harmonie over de inhoud te kunnen discussiëren. Een verschil van mening wil niet direct zeggen dat ook de relatie onder druk hoeft komen te staan.

Annette Terpstra

Wanneer krijg je ruzie?

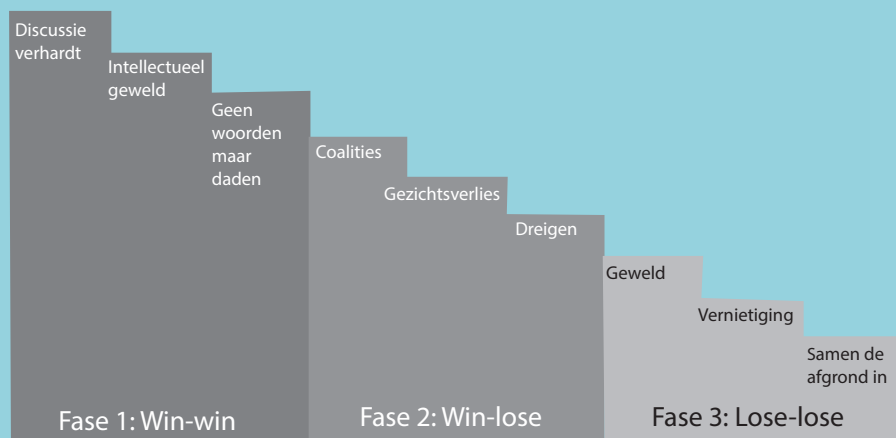
De titel van dit hoofdstuk is 'Overtuigen... het liefst zonder ruzie'.

In de praktijk blijkt dat je als OR tot het uiterste kan vasthouden aan de OR-mening zonder ruzie te krijgen. Het verschil van inzicht blijft zakelijk. Dus ook de gang naar de rechter (zie hoofdstuk 7) kan verlopen zonder ruzie. Je krijgt pas ruzie als de OR en/of de bestuurder het conflict persoonlijk maakt. De overgang zie je in de escalatieladder van Glasl.



Escalatieladder van Glasl

De onderstaande negen stappen worden vaak in mediation gebruikt. Het is ook een handig model om te analyseren in welke fase het (dreigende) conflict zit. In de eerste fase zien de OR en de bestuurder het meningsverschil als een zakelijk verschil van inzicht. De discussies kunnen er hard aan toe gaan, maar het wordt niet op de persoon gespeeld. De relatie komt onder druk als een van de twee partijen zich persoonlijk aangevallen voelt. Het gevolg is dat het conflict verhardt en escaleert. Beide partijen bijten zich zo vast in 'gelijk willen krijgen, desnoods ten koste van de ander'.



En nu gaan we in ons recht staan

Als wapperen met de WOR niet genoeg is

OR-leden zijn vaak geïnteresseerd in regels en procedures. Dit overigens zonder de inhoud uit het oog te verliezen. Een OR-trainer meldde ooit dat hem was opgevallen dat zich onder 'zijn' OR-leden bovengemiddeld veel kijkers van 'De rijdende rechter' bevonden. De indruk dat OR-leden sneller geneigd zijn om procedures te willen voeren, bestaat echter niet. Juist in medezeggenschapsverhoudingen zijn velen zich ervan bewust dat de relatie en het vertrouwen, over en weer, uiteindelijk toch noodzakelijk zijn om met elkaar een goed resultaat te bereiken.

Tussen bestuurder en ondernemingsraad is het echter niet altijd koek en ei. Het kan in die relatie af en toe best knetteren, zo laat de praktijk zien. Dat is niet zo gek als je bedenkt dat er grote belangen op het spel kunnen staan, OR en bestuurder een andere visie hebben op een situatie en communicatie niet altijd even vlekkeloos verloopt. Zo kunnen er nog tal van andere redenen zijn waarom de stap naar de rechter soms onvermijdelijk is.

De beslissing om een procedure te starten, nemen ondernemingsraden niet lichtvoetig, en dat is maar goed ook. Tegelijkertijd moet je je als OR ook realiseren dat procederen er soms gewoon bij hoort en noodzakelijk kan zijn om je rechten te waarborgen. De OR heeft in Nederland behoorlijke bevoegdheden. De mogelijkheid om bepaalde zaken af te dwingen bij de rechter voorkomt dat de OR een tandeloze tijger is. Gebruik die tanden als dat nodig is, hoe spannend het ook is.

In dit hoofdstuk lees je welke gerechtelijke procedures je als OR kunt starten, wanneer je dit als OR moet doen en hoe je kunt strijden met behoud van de relatie (indien mogelijk). Antwoorden op veelgestelde vragen van ondernemingsraden over het voeren van procedures en andere manieren om geschillen op te lossen, vind je in het e-book *#durfttevragen*.

Wie niet (even) sterk is moet slim zijn!

Hoe krijg je als ondernemingsraad (OR) invloed op een belangrijk besluit?

Wat kan je het beste doen om plannen bij te sturen? Als OR-lid voelt het soms alsof je in een ongelijke situatie zit; je baas blijft immers je baas. In dit boek krijg je zicht en grip op de gewenste gelijkwaardigheid en ontdek je hoe je 'het spel' slim speelt.

Je krijgt inzicht in:

- de juiste toon in het overleg: hoe praat je tegen 'de hoogste baas' als zij/hij niet wil luisteren
- de vijf momenten van invloed in een advies- of instemmingstraject
- hoe je de onzichtbare maar onmisbare rol van je collega's benut
- wanneer het helpt om te 'wapperen' met de Wet op Ondernemingsraden én wanneer niet
- hoe je het spel en de wet combineert
- gedoe en wat je ervan kan leren: spannende ervaringen, interviews en grappige anekdotes van invloedrijke OR-leden

Katrien en Annette geven een frisse kijk op taaie thema's op het speelveld van de OR, dankzij de unieke combinatie van psychologie en regels. Speel het spel en vergroot het effect van jouw ondernemingsraad en creëer een Machtig Mooie Medezeggenschap.



Katrien Hugenholtz is organisatiepsycholoog en eigenaar van Maatschap voor Medezeggenschap.



Annette Terpstra is advocaat arbeids- en medezeggenschapsrecht bij Sprengers Advocaten.



Katrien & Annette adviseren ondernemingsraden in complexe en strategische vraagstukken.

EXPERTBOEK

ISBN 978-94-93277-19-9



9 789493 277199 >