

## 4 Het sociaal plan en het personeelsbeleid

*Een uiterst belangrijk onderwerp voor de OR is het te voeren sociaal beleid. Daarbij maken wij onderscheid tussen de sociale regelingen – het sociaal plan – in het kader van een adviesplichtige reorganisatie/overdracht van zeggenschap en allerlei aspecten van het personeelsbeleid tijdens het veranderingsproces, inclusief de arbeidsvoorwaarden.*

*Allereerst behandelen wij de inhoudelijke essenties van een sociaal plan, de beste wijze waarop dat tot stand kan komen en de daarbij te regelen arbeidsvoorwaarden. Vervolgens gaan we in op belangrijke aspecten van het te voeren personeelsbeleid.*

Een algemene opmerking vooraf. Vooral vanuit werkgeverskringen wordt geklaagd over het feit dat sociale plannen steeds meer het karakter krijgen van poencontracten. Dat is voor een deel de keerzijde van de brede toepassing van de zogenaamde kantonrechterformule (die wij nog zullen behandelen). Op deze wijze wordt veel geld gespendeerd aan het stimuleren van het door werknemers verlaten van de onderneming. Naar ons oordeel moet het beschikbare geld om de sociale gevolgen op te vangen zoveel mogelijk worden ingezet om in de werknemers te investeren.

Grote vertrekpremies lijken in eerste instantie misschien leuk, investeren in de kwalificaties van medewerkers heeft uiteindelijk ook voor henzelf positievere effecten.

#### 4.1 De grondslagen voor het sociaal plan

In hoofdstuk 2 behandelden we de belangrijkste aspecten van de WOR en de SER-fusiecode. Daarin is duidelijk gemaakt op welke momenten de OR waarover moet worden ingelicht en ingeschakeld. Dat geldt ook voor de betrokkenheid van de vakbonden bij dit soort veranderingen. We herhalen hier enige kernpunten. We maken hierbij een onderscheid tussen het sociaal plan met sociale regelingen, flankerend beleid en (her)plaatsingsprocedures en -regelingen, en de harmonisering van de arbeidsvoorwaarden.

- De vakbonden en de OR hebben allebei een eigen verantwoordelijkheid bij de totstandkoming van een sociaal plan. De vakbonden op grond van onder andere de SER-fusiecode en het mogelijk kiezen voor hun primaat bij artikel 27 van de WOR (de regelingen op het gebied van het personeelsbeleid), de OR heeft op grond van artikel 24 en artikel 25 een formele en ook sterke positie, vooral ten aanzien van de beweegredenen van de ingrijpende verandering, het overzicht van de personele gevolgen en de maatregelen die de onderneming denkt te treffen om die sociale gevolgen op te vangen. Om verschillende redenen is het goed dat de OR en de vak-

bonden samenwerken bij de totstandkoming van dat sociaal plan. Daarover later meer.

- Een belangrijk punt is verder dat de vakbonden, en in sommige situaties de OR, of zo nodig samen, mede op grond van de Wet overgang ondernemingen, die bepaalt dat de 'verkrijgende' onderneming het personeel moet overnemen met behoud van arbeidsvoorwaarden, exclusief VUT, pensioen en winstdeling, de principes vastleggen van het op te stellen sociaal plan. En dat natuurlijk op de overlegtafel leggen om afspraken te maken over de totstandkoming van dat plan.
- Procesmatig en strategisch is het belangrijk dat de OR via de bespreking van de algemene gang van zaken van de onderneming volgens artikel 24 van de WOR of bij de aankondiging van de bestuurder om met een andere onderneming in zee te gaan dan al, dat is bij fase 2, de intentiefase, of op zijn laatst aan het begin van fase 3, de voorbereidingsfase, duidelijk is over zijn speerpunten voor het sociaal plan en het te voeren personeelsbeleid. Op dat moment moet het al duidelijk zijn op welke wijze de bestuurder in principe de overgang van de arbeidsvoorwaarden zal gaan regelen.

Mogelijke speerpunten voor de OR voor de inhoud en samenstelling van een sociaal plan:

- definities over de betrokken onderneming(en), de vakbonden, de medezeggenschapsorganen, het veranderingsproces, de bestuurder(s), directeuren, de werknemer, de boventalligen en de herplaatsers

- en herplaatsing, maar ook de werksfeer en de looptijd van het sociaal plan;
- boventalligheid;
- ontslag en eventuele uitkering bij ontslag;
- vertrekstimuleringsregelingen en mobiliteitsbevorderende maatregelen;
- regels en regelingen bij outplacement;
- regels en regelingen voor om-, her-, en bijscholing;
- de harmonisering van de arbeidsvoorwaarden op het primaire, secundaire en tertiaire gebied;
- regels, procedures en principes op het gebied van plaatsen, inclusief plaatsingscriteria, het herplaatsen en het ontslag met ontslagprincipes en de daarbij behorende bezwaar- en beroepsprocedures;
- het instellen van een begeleidingscommissie voor de medewerkers om de billijke, zorgvuldige en rechtvaardige uitvoering van de geest en de letter van het sociaal plan te bevorderen.

Afhankelijk van de eigen situatie kan er ook nog sprake zijn van regelingen en voorzieningen op de volgende terreinen:

- terugkeergarantie bij een tijdelijke plaatsing bij een ander onderdeel;
- mogelijke verhuisregelingen, vrijwillig of verplicht, de vergoedingen daarbij;
- herplaatsing- en detacheringratificatie;
- extra tegemoetkoming in de reiskosten, bijvoorbeeld om reistijden en kilometers te vergoeden die nodig zijn voor reizen naar de nieuwe/oorspronkelijke 'ondernemingen/partners'.

Voor een meer inhoudelijk inzicht is het verstandig dat de OR bij andere OR'en, of bij de bonden, goede voorbeelden van sociale plannen opvraagt. In het kader van dit boek zou een verantwoorde inhoudelijke uitwerking en toelichting naar verhouding te veel ruimte vragen. Hieronder lichten we nog een aantal belangrijke zaken toe.

#### 4.1.1 Boventalligheid

Het is belangrijk de bestuurder te verplichten zo snel mogelijk aan te geven wat de omvang is van de mogelijke boventalligheid. Dan zijn de namen nog niet bekend, maar kunnen er al maatregelen getroffen worden door de boventalligheid zoveel mogelijk te beperken door:

- het bevorderen van interne en externe mobiliteit, onder andere door het inrichten van een mobiliteitscentrum of een loopbaancentrum;
- afspraken te maken over de vergaande beperking van de inhuur van flex- en uitzendkrachten;
- afspraken te maken over de opname van verlofstuwmeren en dergelijke.

#### 4.1.2 Ontslag en eventuele uitkering bij ontslag

Het is vanzelfsprekend dat de vakbonden en ook de OR in principe gedwongen ontslagen niet kunnen accepteren. Zeker niet als de onderneming sterker uit het veranderingsproces moet komen. Gedwongen ontslagen hebben immers zeer pijnlijke persoonlijke gevolgen die niet geaccepteerd kunnen worden als het

gedwongen  
ontslagen

de onderneming goed gaat. Dit soort gebeurtenissen heeft ook een grote negatieve impact op het zittende personeel en kan leiden tot demotivatatie en mentaal afhaken door toenevend ziekteverzuim. Het legt ook een zware last op de nieuwe onderneming. Alleen als op basis van verantwoorde berekeningen en aannames ontslagen onvermijdelijk zijn, dus als het voortbestaan van de hele onderneming in het geding komt, kunnen ontslagen onder de strengste voorwaarden geaccepteerd worden. Als dat niet anders kan, gelden de volgende zaken.

Voor de betrokken werknemers kan het zeer belangrijk zijn dat zij, nadat ze akkoord zijn gegaan met een vertrek- of scholingsregeling, een 'gedwongen ontslag' krijgen. Dat heeft alles te maken met het behoud van WW-rechten.

LIFO-principe

Bij ontslag is het belangrijk uit te gaan van het 'LIFO-principe' (last in, first out). Degenen met het kortste dienstverband komen als eerste in aanmerking voor ontslag. Hier en daar wil men voorkomen dat de personeelsopbouw van de onderneming door de hantering van dit principe uit het evenwicht raakt doordat naar verhouding te veel jong talent verdwijnt en er naar verhouding te veel ouderen blijven. Dan worden er afspraken gemaakt over de groep medewerkers die voor ontslag in aanmerking komt volgens een afspiegelingsprincipe. Die afspiegeling kan plaatsvinden op basis van leeftijd, geslacht en anciënniteit. Soms worden dan per sector/divisie/onderneming gewenste leeftijdsverhoudingen afgesproken met inachtneming van mogelijke

afspiegelings-  
principe

nadelige gevolgen van een te rigide hantering van het LIFO-principe. Ook komt het wel voor, maar nog weinig, dat werknemers die voor de continuïteit van de onderneming onmisbare kwaliteiten hebben, binnen nader te formuleren criteria en regels meegenomen worden in het sociaal plan.

Wij willen hierbij wel aantekenen dat het plaatsen van medewerkers op grond van kwalitatieve criteria uiterst terughoudend toegepast moet worden. Inderdaad kan de continuïteit van een onderneming in gevaar komen door het vertrek van sleutelfunctionarissen. Maar dat moet dan wel onweerlegbaar duidelijk zijn en het moet aan te tonen zijn dat er voor deze situatie echt geen alternatieven zijn. Als de vakbonden en de OR hiermee akkoord zouden gaan, dan dient dat onder strikte voorwaarden te gebeuren, zoals objectieve criteria, een zorgvuldige en open procedure, betrokkenheid van de OR in de bewaking van procedures en toepassing van de criteria.

Een ontslaguitkering kan alleen plaatsvinden als dat in het sociaal plan tot stand is gekomen in het overleg tussen bonden en werkgever. Meestal wordt de kantonrechterformule gevolgd. Die formule is  $A \times B \times C$ . Daarbij staat A voor het aantal jaren in dienst, waarbij jaren tot de leeftijd van veertig eenmaal, jaren tussen de veertig en vijftig jaren anderhalf maal en jaren van vijftig en ouder tweemaal tellen.

B staat voor maandsalaris inclusief vakantie-

kantonrechter-  
formule  
A



toeslag, ploegentoeslag en andere vaste salariscomponenten.

- C Als laatste geldt C als correctiefactor voor uitzonderlijke situaties. In normale omstandigheden is die factor 1. In individuele ontslagkwesties kan die factor ook onder de 1 tot 0 zakken, naarmate het ontslag aan de werknemer zelf te wijten is. Als het ontslag andere oorzaken heeft, kan de correctiefactor stijgen tot 2. Wanneer de formule wordt vastgelegd in een sociaal plan, heeft de hoogte van de correctiefactor veel te maken met de kracht van de onderhandelingspositie van bonden ten opzichte van de werkgever.

#### 4.1.3 Vertrekstimuleringsregelingen en mobiliteitsbevordering

Vertrekstimuleringsmaatregelen zijn meestal afvloeiingregelingen voor ouderen. De leeftijdsgrens ligt ergens tussen de 55 en 57,5 jaar. Het zijn meestal aanvullingen op de VUT/WW of prepensioen tot de pensioendatum. Mobiliteitsbevordering vindt meestal plaats onder de directe verantwoordelijkheid van de afdeling/directie P&O, omdat een professionele toerusting en statuut van mobiliteitsbevordering belangrijk is.

Taken kunnen dan zijn:

- individueel loopbaanadvies;
- beroepskeuze- en studieadvies;
- belangstellingsregistratie;
- competentieregistratie;
- vacature verzameling, melding en matching;
- adviseren en vormgeving van mobiliteitsbeleid;

- interne communicatie en PR;
- begeleiden bij sollicitatietraining;
- contacten leggen en onderhouden met outplacementbureaus.

#### 4.1.4 Regelingen op het gebied van om-, her- en bijscholing

Dit onderwerp heeft met twee essenties te maken. In de eerste plaats gaat het erom herplaatsingskandidaten via opleiding, coaching, begeleiding, leer- en ontwikkelingstrajecten geschikt te maken voor alternatieve en mogelijke passende functies. Meestal worden deze zaken in het plaatsingsproces geregeld en worden er afspraken gemaakt op basis van de regelingen in het sociaal plan. De tweede mogelijkheid is dat er door de veranderingen in de onderneming nieuwe taken ontstaan waarvoor medewerkers moeten worden opgeleid. Daarvoor kunnen dezelfde en aangepaste regels en principes gelden waarbij het essentieel is dat herplaatsers/boventalligen daarvoor eerst een kans krijgen boven degenen die dat niet zijn.

#### 4.1.5 Boventalligen en het plaatsingsproces

De meest zuivere benadering hierbij moet plaatsvinden in een aantal stappen.

In de eerste stap moeten overzichten worden opgesteld van de oude en de nieuwe formatie in de nieuwe onderneming, waarbij het duidelijk wordt op aparte overzichten welke functies:

- ongewijzigd zijn;

- in belangrijke mate gewijzigd zijn;
- nieuw zijn.

Aan de hand van het inzicht in het ontslagcriterium kan, als tweede stap, per afdeling/directie bepaald worden:

- wie meegaat met zijn ongewijzigde functie;
- wie in aanmerking komt voor om-, her- of bijscholing en geschikt kan worden gemaakt voor sterk gewijzigde en nieuwe functies, voor hem of haar is er dan wel baanzekerheid;
- wie boventallig wordt.

Bij deze 'beweging' en vaststelling is vooral belangrijk voor degenen die in aanmerking komen voor om-, her- en bijscholing en de boventalligen dat zij in bezwaar en beroep kunnen gaan. Deze materie is zo complex dat wij de lezer daarvoor doorverwijzen naar specifieke literatuur daarover of naar de vakbonden.

herplaatsing-  
traject

De derde stap is het uitvoeren van het herplaatsingstraject voor de boventalligen. Dat kan het beste in drie fasen worden uitgevoerd:

1. oriëntatie: twee tot drie maanden;
2. herplaatsen: meestal twee jaar dan wel mede op basis van leeftijd en diensttijd en kansen op de arbeidsmarkt;
3. opzeggingstermijn bij ontbreken van succes.

oriëntatiefase

De oriëntatiefase is ervoor bedoeld om de medewerker die na een zeer slechtnieuwsge-sprek, dat hem of haar op zijn grondvesten zal

doen trillen, de kans te geven om bij te komen en de nieuwe situatie weer naar vermogen sterk onder ogen te zien.

Allereerst zullen de werkgever en de werknemer aan het eind van de oriëntatiefase een oplossingsrichting moeten afspreken waarbij de medewerker zich kan voorbereiden op een andere functie in een nieuwe omgeving, al dan niet met behulp van het mobiliteitscentrum, een arbeidsmarkt bemiddelaar of outplacementbureau.

De arbeidsovereenkomst dient wel in stand te blijven totdat blijkt dat de medewerker niet plaatsbaar is en dus de opzegtermijn in werking treedt.

arbeids-  
overeenkomst

#### 4.1.6 Begeleidingscommissie

Het instellen van een (sociale) begeleidingscommissie naast, of in plaats van de bezwaarprocedure, kan heel goed werken om de afspraken uit het sociaal plan te laten slagen. Deze commissie biedt in ieder geval de garantie dat er serieus naar sociale klemsituaties gekeken kan worden en dat iedereen weet dat zorgvuldigheid en rechtvaardigheid zoveel mogelijk gewaarborgd zijn.

### Praktijkvoorbeeld

Het doel van zo een begeleidingscommissie kan het volgende zijn:

Op basis van het overeengekomen sociaal plan wordt een begeleidingscommissie ingesteld. Het doel van deze commissie is een juiste en billijke toepassing naar letter en geest van dit plan te bevorderen.

De samenstelling kan als volgt geregeld worden:

De commissie zal bestaan uit zes leden en even zovele plaatsvervangers. Twee hiervan zijn aangewezen door de directie, twee zullen worden aangewezen door de OR en twee door de vakbonden. De commissie heeft een onafhankelijke (neutrale) voorzitter en een secretaris, die geen stemrecht hebben

Taken en bevoegdheden kunnen geformuleerd worden als:

De commissie heeft een adviserende taak ten aanzien van onderwerpen genoemd in het sociaal plan en kan zowel door de directie als door het personeel op wie dit sociaal plan van toepassing is, worden geraadpleegd. De commissie stelt zelf haar werkwijze vast. Zij kan desgewenst chefs en andere medewerkers horen, teneinde een objectief inzicht te krijgen in de haar voorgelegde situatie met betrekking tot boventalligheid, detachering, overplaatsing en herplaatsing van personeel. Bovendien kan zij de initiatieven nemen die zij nodig acht om haar taak naar behoren te kunnen vervullen, inclusief het horen van deskundigen.

De commissie brengt schriftelijk advies uit aan de directie en stelt de betrokkenen schriftelijk van dit advies in kennis. De directie beslist nadat zij kennis heeft genomen van het advies. Adviezen die de begeleidingscommissie uitbrengt, zullen door de directie worden opge-

volgd, tenzij zwaarwegende omstandigheden zich daartegen verzetten. Indien deze situatie zich voordoet, zal de directie eerst overleg plegen met de commissie, alvorens een definitieve, schriftelijk gemotiveerde beslissing te nemen.

In het sociaal plan kan ook nog een aantal formuleringen worden opgenomen die de zorgvuldigheid en de rechtvaardigheid van voornemens versterken, waarmee ook de taak van de begeleidingscommissie aan gewicht wint. Te denken valt aan de volgende formuleringen:

- in situaties waarin dit plan niet voorziet, zal de werkgever in de geest van dit sociaal plan handelen en in twijfelgevallen advies aan de begeleidingscommissie vragen;
- indien de toepassing van dit sociaal plan leidt tot kennelijk onbillijke en/of onredelijke gevolgen voor de werknemer, kan de werkgever ten gunste van de werknemer afwijken van deze bepalingen.

Afhankelijk van de sector waarin de onderneming werkzaam is, moet de OR, al dan niet in samenwerking met de bonden, nagaan welke juridische principes van toepassing kunnen zijn, bijvoorbeeld:

- Heeft het sociaal plan de status van een CAO-afspraken?
- De relatie tussen de interne bezwaar- en beroepsprocedures en de individuele rechten van een medewerker om zich bij kennelijke onredelijkheid, of bij bestreden toe-

begeleidings-  
commissie

juridische  
principes

passing van de regels van het sociaal plan bij de (bestuurs)rechter in beroep te gaan.

- Heeft het sociaal plan de instemming van de (C)OR?

Daarmee komen wij op de samenwerking tussen de vakbonden en de OR.

## 4.2 De samenwerking tussen de OR en de vakbonden

Eerder zeiden wij al dat de OR en de vakbonden hun eigen verantwoordelijkheid hebben in deze ingrijpende veranderingsprocessen.

De kern is hierbij dat de vakbonden vooral gaan over de primaire arbeidsvoorwaarden, de rechtspositionele regelingen en de regelingen van het sociaal plan, zeker daar waar dat de primaire financiële zaken betreft. De OR heeft een eigen verantwoordelijkheid conform de artikelen 24, 25 en 31 van de WOR en heeft in ieder geval in zijn adviesrecht de taak om inzicht te hebben in de sociale gevolgen van de veranderingen en te beoordelen wat zijn oordeel is over de maatregelen om die gevolgen op te vangen. Dit is dan het sociaal plan. Met een autonome positie voor de OR op grond van artikel 25, lid 3.

Om praktische, puur tactische, maar ook principiële redenen en om zo vroeg mogelijk wezenlijke invloed uit te kunnen oefenen, doet de OR er goed aan bij de start van fase 3 (voorbereiding en keuzes voor de nieuwe 'onderneming') zijn wensen en speerpunten voor het op te stellen sociaal plan vast te stellen en

die in ieder geval bij de bestuurder aan te kaarten. Omdat de ondernemer de verplichting heeft de vakbonden in te schakelen voor de invulling van het sociaal plan en hij de plicht heeft om de OR advies te vragen, kan de OR met hem afspraken maken over wie de sociale speerpunten wanneer inbrengt. In overleg met de bestuurder kan de OR echter ook werkafspraken met de vakbonden maken.

Deze afspraken moeten wel schriftelijk vastgelegd worden en de afspraken kunnen de volgende zaken regelen:

- het regelen van de tijdelijke en toekomstige medezeggenschapsstructuur;
- het wel of niet betrekken van de bonden bij kandidaatstelling en verkiezingen van de medezeggenschap in de nieuwe onderneming;
- de agenda van het overleg tussen OR en vakbond;
- het afbakenen van taken van de OR en de vakbonden bij het vaststellen van de CAO, het sociaal plan en het personeelsbeleid bij de veranderingen;
- de principeafspraken en regels voor het overleg over de arbeidsvoorwaarden van het sociaal plan en de CAO van de nieuwe onderneming;
- het regelen van de positie bij het voorgenomen besluit in relatie met de personele gevolgen en de maatregelen die worden getroffen om die op te vangen, het sociaal plan en het adviesrecht van de OR daarover.



spannings-  
velden

Er kan in de praktijk sprake zijn van twee spanningsvelden tussen de OR en de vakbonden. In de eerste plaats vergeet de OR, die vaker eerder is geïnformeerd over de voornemens, de vakbonden te informeren. Die kunnen zich dan benadeeld voelen in hun rol van belangenbehartiger. In de tweede plaats kunnen de bonden 'niet thuis geven' op het moment dat de OR zich voor afstemming bij hen meldt.

In het geval dat de bonden 'niet thuis geven', kan de OR met de bestuurder overeenkomen dat de OR, conform de mogelijkheden van artikel 32, in een ondernemingsovereenkomst uitgebreide bevoegdheden krijgt op het gebied van de nieuwe arbeidsvoorwaarden en de inhoud van een sociaal plan. In die situatie is het verstandig dat de OR zich laat ondersteunen door een terzake deskundige. Overigens moeten we er wel op wijzen dat als in het overleg tussen de ondernemer en vakbonden later alsnog arbeidsvoorwaardelijke regelingen worden afgesproken, deze boven de regelingen gaan die met de OR zijn overeengekomen.

deskundige

In het geval dat de bonden zich in hun positie als belangenbehartiger geschaad kunnen voelen is het beter om de bonden tijdig en volledig te informeren en aan te bieden om samen te werken. Maar dan wel vanuit verschillende verantwoordelijkheden.<sup>2</sup>

2 Een bron bij paragraaf 4.1 en 4.2 waar rijkelijk uit geput is, is het cahier 'Sociaal beleid thema: De OR en het sociaal plan' door Luuk Brug, 17 oktober 2003.

### 4.3 Overige punten voor een goed personeelsbeleid

Al eerder gaven wij aan dat ingrijpende veranderingen van de onderneming ook een kans zijn om een aantal wezenlijke zaken voor het toekomstig goed functioneren van de nieuwe onderneming sterk te bevorderen. Kernpunten daarbij zijn:

- rationeel en mensvriendelijk management en leiding;
- een uitnodigende en aansprekende bedrijfsmissie over de waarde van de factor arbeid voor het succes van de onderneming en voor de ontwikkelingsmogelijkheden en bejegening van medewerkers;
- een sociaal en personeelsbeleid, en een managementbenadering daarvan in alle opzichten dat een uitwerking en concretisering is van die bedrijfsmissie.

Concreet en praktisch betekent dit dat de OR dit soort onderwerpen tijdig aan de orde stelt in het organisatieveranderingsproces. Al eerder (zie de checklist van fase 3) hebben we daarvoor de mogelijke strategische keuzen voor de OR behandeld. Hier staan we stil bij een aantal inhoudelijke punten dat ingebracht kan worden.

Uitgangspunten daarbij zijn in het beste geval de uitspraken die de top doet over zijn missie voor zijn personeel. Is dat onvoldoende het geval, dan kan de OR desondanks toch deze punten inbrengen, omdat die op zichzelf al een waarde hebben. We noemen:

- 'best practises' voor de nieuwe arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden;
- een loopbaanontwikkelingsplan en mobiliteitsbevordering die de medewerkers groei en kwaliteitsontwikkeling bieden binnen de mogelijkheden van de onderneming;
- werkoverleg en effectieve informatievoorziening en -uitwisseling die de medewerkers betrokken houdt bij de onderneming en die de medewerkers daadwerkelijke invloed op het te voeren beleid biedt;
- een management- en leiderschapstijl die de medewerker ondersteunt en coacht in zijn werk en zijn groei;
- een opleidings- en trainingsprogramma dat de leiding en de medewerkers daadwerkelijk in staat stelt de nieuwe uitdagingen professioneel tegemoet te treden;
- een principe-uitspraak dat de onderneming zich bewust is van de wezenlijke belangen van medewerkers en dat in allerlei afwegingen over het organisatiebelang een vanzelfsprekend belangenevenwicht wordt nagestreefd voor de medewerkers.

Op die manier wordt het werken aan een goed sociaal plan niet alleen een belangrijk instrument voor rechtvaardig en zorgvuldig omgaan met medewerkers, maar wordt er een sociaal en personeelsbeleid ontwikkeld waarop de onderneming en zijn medewerkers trots kunnen zijn. Daar is vaak echter veel voor nodig. Niet alleen gedegen visie en duidelijke doelen, maar ook invloed en macht van de OR.

## 5 Invloed en macht van de OR

*Het succes van de OR in ingrijpende verandingsprocessen wordt mede bepaald door de kracht en de gedegenheid van de toepassing van zijn machts- en invloedsmiddelen en de daadwerkelijke steun die hij krijgt van de meest belangrijke betrokken groepen. Daarom staan wij nu uitgebreider stil bij machts- en invloedsvraagstukken voor de OR.*

### 5.1 Macht en invloed als essentiële middelen voor de OR

#### 5.1.1 Macht en invloed binnen ondernemingen in algemene zin

In organisaties, en zeker bij ingrijpende veranderingen, worden er altijd machts- en invloedsmiddelen ingezet. Dat is heel normaal. De OR moet vaak wennen aan het idee dat hij ook over machtsmiddelen en invloedsmogelijkheden moet beschikken en ze moet kunnen inzetten om succesvol invloed uit te oefenen. Ook is het belangrijk voor de effectiviteit van de invloed van de OR dat er inzicht is in de werking van machts- en invloedsmiddelen door het management.

Macht en invloed lijken begrippen die erg