

White paper

Tijdig gevarensignalen herkennen en reorganisaties

OR en Financiën

Mr. Geert Ploeg



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Gevarensignalen herkennen	4
Besluiten om te reorganiseren bij financiële problemen	6
Adviesrecht bij reorganisaties	6
Zes scenario's voor reorganisaties	8
Samenvatting	11
Trainingen	12
Literatuur	12
Over Auteur	13
Over OR Academy	14

Inleiding

Ondernemingsraden beschikken niet altijd over voldoende financieel-economische kennis en zijn niet thuis in de terminologie van de bestuurder en zijn financiële adviseurs. Toch moet elke OR zich een mening vormen over jaarrekeningen, begrotingen, voortgangsrapportages en besluiten met ingrijpende financiële gevolgen.

Zorg er voor dat uw OR de financiële positie van de organisatie kent. Hierdoor weet u sneller of er zwaar weer op komst is. Financiële problemen ziet u terug in de financiële jaarrekening. Financiële problemen worden in de eerste plaats zichtbaar in de financiële jaarrekening. De winst- en verlies/exploitatier rekening eindigt met een negatief resultaat. Op de balans is het eigen vermogen sterk gedaald. Meestal vermeldt de balans hoge leningen en betalingsachterstanden bij de toeleveranciers. Het tijdig herkennen van financiële problemen wordt soms bemoeilijkt door creatief boekhouden. Het management poetst soms de financiële cijfers zoveel mogelijk op en blijft lang ontkennen dat er problemen zijn. De jaarrekening verschijnt te laat en dat kan ook een signaal zijn dat er problemen zijn. Dit komt dan bijvoorbeeld door problemen in de financiële administratie en/of verschillen van mening met de accountant.

De financiële problemen vragen om tijdig ingrijpen. Als dat achterwege blijft, dreigt een faillissement. In dat geval verliest iedereen zijn baan. Uw OR kan hiertegen wat doen. Wees niet bang om een klokkenluidersrol op te pakken, indien management en/of toezichthouders niet effectief optreden. Belangrijke reorganisaties zijn altijd adviesplichtig. Dit geldt in het bijzonder bij gedwongen ontslagen voor meer dan 20 medewerkers. Zorg dat u de financiële gevaren signalen tijdig herkent. Deze white paper kan u hierbij helpen.

Tijdig gevarensignalen herkennen

Het is natuurlijk een interessante vraag of ondernemingsraden van slecht lopende organisaties een bijdrage kunnen leveren aan het voorkomen van een faillissement als het management zelf nalaat de juiste acties te ondernemen. Voor zover bekend is dit nooit systematisch onderzocht. Een OR moet in ieder geval in staat zijn om de gevarensignalen van een dreigende ondergang tijdig te herkennen en vervolgens ook effectief te handelen. Er zijn twee soorten gevarensignalen; financiële en niet-financiële signalen. We zetten ze op een rij.

Financiële gevarensignalen

Als een organisatie in financieel opzicht slecht loopt, is dat in de eerste plaats natuurlijk gemakkelijk te herkennen aan de financiële cijfers en rapportages:

- Er zijn al enige jaren negatieve resultaten.
- De omzet ligt beneden het break even point. Er is overcapaciteit. Soms worden er orders aangenomen onder de integrale kostprijs.
- Het eigen vermogen is vrijwel verdampt.
- Op de balans staan hoge schulden aan banken en toeleveranciers.
- De activa zijn vaak overgewaardeerd: met name de immateriële vaste activa zoals goodwill.
- Financiële rapportages komen met vertraging.
- Met behulp van creatief boekhouden worden de slechte resultaten op papier nog wat opgepoetst, maar dat brengt natuurlijk geen echt geld binnen.
- Er is een acuut gebrek aan liquide middelen om salarissen van personeel en/of schuldeisers te betalen.

Niet financiële gevarensignalen

Er zijn echter ook andere dan alleen maar financiële gevarensignalen die vaak al langere tijd op rood staan, zoals:

- De concurrentiekracht van de organisatie is al geruime tijd aan het verzwakken. De voorkeurspositie op de markt is verslechterd. Klanten shoppen rond en lopen makkelijker weg naar concurrenten. Sterke prijsconcurrentie zet de marges onder druk.
- In de non-profit sector verdwijnen subsidies of vergelijkbare bekostigingsregels.
- Er is te laat gereageerd op nieuwe concurrenten of technologieën. Dit geldt zowel voor de verkoop-, alsook de inkoop kant. Internet heeft bijvoorbeeld gezorgd voor aardverschuivingen bij tussenpersonen. Denk aan de reis-, en verzekeringsbranches of de boekhandels.
- Het management komt onder druk te staan. In het begin worden de problemen gebagatelliseerd, maar daarna neemt de stress toe. Dit heeft een ongunstige invloed op de kwaliteit van de besluitvorming. Management gaat zich steeds meer afsluiten voor kritiek, raakt geïsoleerd en wil de realiteit niet onder ogen zien.
- Alle kaarten worden ingezet op 'magische' oplossingen die redding moeten brengen, zoals nieuwe producten, export of steun van de overheid. Het lijkt op de pot met goud aan het einde van de regenboog die nooit in zicht komt.
- Binnen het managementteam lopen de spanningen op.
- Een paar belangrijke sleutelfunctionarissen die hun verbeterplannen niet verkocht kregen, verlaten teleurgesteld het zinkend schip.
- Er verschijnen in korte tijd steeds weer nieuwe interim managers, consultants en accountants.
- De kwaliteit van de beheersing van de werkprocessen verslechtert zienderogen. De dienstverlening aan klanten neemt af. Klachten blijven liggen, terwijl e-mails en telefoons niet meer worden beantwoord. Productiebedrijven beginnen er rommelig uit te zien met overal overtollige voorraden.

Al deze financiële en niet financiële gevarensignalen worden steeds duidelijker zichtbaar. Hoe langer geaarzeld wordt met ingrijpen, hoe kleiner de kans op een succesvolle turn around. Als het management onvoldoende actie onderneemt, heeft de OR een lastige en ondankbare klokkenluiders rol. Soms kan de OR daarbij de hulp inroepen van de vakorganisaties of de toezichthouders, zoals de raad van commissarissen of de raad van toezicht. Toezicht is niet vrijblijvend; toezichthouders die hun rol hebben verwaarloosd, kunnen achteraf persoonlijk aansprakelijk worden gesteld vanuit het principe van bestuurdersaansprakelijkheid.

Besluiten om te reorganiseren bij financiële problemen

Als er (grote) financiële problemen zijn dan moet het management daadkrachtig optreden. Het opstellen en bespreken van een reorganisatieplan met alle betrokkenen kost tijd, maar die ontbreekt nu juist als het geld op is. Om wat tijd te winnen voor het maken van een plan moet allereerst, en wel zo snel mogelijk, de korte termijn liquiditeit worden veilig gesteld. Dit kan door middel van tijdelijke extra leningen, boedelkrediet, versneld innen van rekeningen of een snelle en dus vaak onvoordelige verkoop van niet direct noodzakelijke bezittingen. Dit heet ook wel het 'tafelzilver' te gelde maken.

Ook de 'sale lease back' constructie kan in dit plaatje passen. Activa worden tegen contant geld verkocht aan een lease maatschappij en vervolgens weer terug geleased door het verkopende bedrijf. Fysiek verandert er niets, maar het levert op korte termijn liquide middelen op. Tenslotte kunnen uitstaande rekeningen direct worden verzilverd door uitbesteding aan een factoring maatschappij. Dit heet ook wel: 'balansverkorting'.

Bij het ontwerpen van een reorganisatieplan kijken management of speciaal ingehuurde 'turn around' managers eerst naar alle belangrijke posten van de winst- en verliesrekening en de balans. Een systematische analyse van alle posten in de winst- en verliesrekening kan duidelijk maken welke opbrengsten kunnen worden verhoogd, respectievelijk welke kosten verlaagd. Verbeteringen in de winst- en verliesrekeningen werken meestal sneller dan die bij de balans.

De analyse van de balans geeft in de eerste plaats aan hoe resultaten beter kunnen worden door met minder activa te werken. Denk bijvoorbeeld aan lagere voorraden, kleinere kantoren of minder bedrijfsmiddelen. Dit heet ook wel het verhogen van de omloopsnelheden. Verder kan worden geprobeerd om de vaste lasten van leningen van financiers aan de passiva kant te verlagen. Bijvoorbeeld, vreemd vermogen wordt vervangen door eigen vermogen met nieuwe aandelen, of meer leverancierskrediet.

Adviesrecht bij reorganisaties

Een besluit tot reorganisatie is adviesplichtig volgens artikel 25.1 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). De WOR kent het begrip 'reorganisatie' als zodanig niet maar wel de verschillende onderdelen daarvan, zoals beëindiging van werkzaamheden, inkrimping of belangrijke wijzigingen in de organisatie. Een OR moet er nauwkeurig op toezien dat de juiste procedures worden gevolgd bij adviesaanvragen over reorganisaties. Hierbij wordt vaak door het management een grote druk op ondernemingsraden uitgeoefend om zeer snel met pijnlijke, voorgenomen besluiten akkoord te gaan. De belangrijkste aandachtspunten bij een adviesaanvraag zijn de volgende:

- De bestuurder moet op een OV vergadering vooraf aankondigen dat hij een besluit tot reorganisatie in voorbereiding heeft (artikel 24.1)
- Advies of instemming moet schriftelijk worden gevraagd en wel op een zodanig tijdstip dat er nog echt sprake is van mogelijke beïnvloeding van het te nemen besluit.
- De beweegredenen voor het besluit moeten worden aangegeven. Welke problemen zijn er? Hoe zijn deze veroorzaakt? Welke mogelijke oplossingen zijn er en welke oplossing heeft de voorkeur van de bestuurder?
- Welke gevolgen zal het voorgenomen besluit hebben voor de medewerkers?
- Welke maatregelen stelt de bestuurde voor om de negatieve gevolgen voor de medewerkers te beperken, bijvoorbeeld in de vorm van een Sociaal Plan?
- Een tijdschema voor de verdere behandeling van de advies-, of instemmingsaanvraag door OR, bestuurder en eventueel ook externe deskundigen, vakbonden en achterban.

Bij een reorganisatievoorstel behoren ook prognoses van winst- en verliesrekeningen en balansen voor een periode van drie tot vijf jaar. Die moeten aantonen dat de organisatie als gevolg van de voorgestelde maatregelen weer winstgevend kan worden. In een 'vijf voor twaalf' situatie hoort daar ook nog een liquiditeitsprognose voor ten minste de eerstkomende 12 maanden bij. Financiers die een actieve rol spelen bij reorganisaties zoals bijvoorbeeld banken, zullen altijd deze berekeningen willen zien. Dit geldt ook voor het UWV bij de aanvraag voor een vergunning voor collectief ontslag van meer dan 20 personen. De OR kan om inzage vragen in deze financiële prognoses met een beroep op artikel 25 en 31.1.

Het management huurt vaak externe consultants of interimmanagers in voor het opstellen van een reorganisatieplan. De OR heeft volgens artikel 25.1.n van de Wet op de ondernemingsraden adviesrecht over de keuze van deze deskundigen en de inhoud van hun opdracht. Die inhoud is meestal te vinden in de offertes van deze deskundigen aan het management. Daarnaast kan de OR ook eigen deskundigen benoemen voor een contra expertise van de reorganisatievoorstellen volgens artikel 16. De kosten daarvan komen voor rekening van de bestuurder die daarover vooraf geïnformeerd moet worden. Bij een negatief advies van de OR kan een procedure voor de Ondernemingskamer volgen.

Ook het aangaan van belangrijke leningen is adviesplichtig volgens artikel 25.i van de Wet op de ondernemingsraden. Dit betekent dat de OR inzage moet kunnen krijgen in de omvang van de lening, de condities, de afgegeven zekerheden en bij zeer omvangrijke leningen ook de aan de bank verstrekte prognoses met betrekking tot de toekomstige kasstroom. Hieruit moet blijken dat de jaarlijkse rente en aflossingen ook daadwerkelijk betaald kunnen worden.

Zes scenario's voor reorganisaties

Reorganisaties omvatten één of meer van de volgende scenario's, namelijk:

- besparen op personeelskosten;
- besparen op andere dan personeelskosten;
- opbrengsten verhogen;
- verkoop, fusie of 'management buy out (MBO)';
- crediteurenakkoord
- doorstart na faillissement

Als geen enkel scenario slaagt, dan is een faillissement onvermijdelijk. In dat geval staan alle medewerkers vrijwel zonder ontslagvergoeding op straat. Dat laatste moet een OR in ieder geval proberen te vermijden. Het is altijd beter om tijdig en op een goed geplande wijze te snijden, indien dat onvermijdelijk is. Er resteert dan nog voldoende geld voor een fatsoenlijk sociaal plan, terwijl de continuïteit voor de blijvers beter verzekerd is. De vijf scenario's komen hierna aan de orde.

Besparen op personeelskosten en collectief ontslag

In veel organisaties vormt het personeel de grootste kostenpost. Daarom komt een reorganisatie bijna altijd neer op een personeelsreductie, waarna minder mensen meer moeten gaan doen. Deze reductie treft in de eerste plaats de zogenaamde 'flexibele schil': de uitzendkrachten, freelancers, gedetacheerden, interim managers en vergelijkbare functionarissen zonder vast dienstverband. De gevolgen voor de medewerkers met een vast of tijdelijk dienstverband vallen natuurlijk bij uitstek onder het aandachtsgebied van de OR.

Bij gedwongen ontslag voor meer dan 20 personen met een vast of tijdelijk dienstverband gelden de regels van het *collectief ontslag*. Hiervoor moet een vergunning worden aangevraagd bij het UWV. Deze aanvraag moet voorzien zijn van:

- een uitgebreide motivering;
- prognoses van toekomstige winst- en verliesrekeningen en balansen waaruit herstel van een positief resultaat blijkt als direct gevolg van de reorganisatie;
- een sociaal plan waarin de ontslagvergoedingen en andere gevolgen voor het personeel worden aangegeven;
- de reactie van de OR op de adviesaanvraag waarin het reorganisatievoorstel en het sociaal plan zijn opgenomen.

De OR is bij adviesaanvragen voor reorganisaties niet gebonden aan het minimum van 20 werknemers. Het is verstandig als de OR vooraf met de bestuurder in een convenant afsprekt wat het minimum aantal werknemers is, waarbij de regels van een adviesaanvraag voor reorganisatie zullen worden toegepast. Dit kan worden uitgedrukt in een aantal formatieplaatsen of een percentage van functies op één afdeling. Een OR zal zich in de regel niet bezig houden met individuele gevallen. Ook bij gedwongen ontslagen voor minder dan 20 werknemers kan het zinvol zijn om toch een sociaal plan met een bepaalde looptijd op te stellen. Dit draagt in ieder geval bij aan een zoveel mogelijk uniforme toepassing van regelingen voor alle individuele gevallen.

Een redelijk sociaal plan kost al snel ten minste € 25.000 per ontslagen werknemer. Bij organisaties met een relatief ouder personeelsbestand loopt dit bedrag snel op. Volgens het in 2015 ingevoerde nieuwe ontslagrecht moet de werkgever voor alle ontslagen wegens bedrijfseconomische redenen vergunning aanvragen bij het UWV. Dit betreft zowel collectief ontslag, alsook individuele gevallen.

Soms probeert het management om de zware procedure van een collectief ontslag zo lang mogelijk te omzeilen. Deze procedure is veelomvattend en leidt tot onrust en negatieve publiciteit voor de

organisatie. In plaats daarvan kiest men er voor om het natuurlijk verloop zoveel mogelijk te stimuleren. Elke keer wordt een klein stukje van de organisatie gereorganiseerd, waarbij informele vertrekpremies, vervroegde uittreding, hulp bij outplacement en andere min of meer creatieve 'gentleman's agreements' een rol kunnen spelen. De OR dient er nauwkeurig op toe te zien dat er geen ongeoorloofde druk op medewerkers wordt uitgeoefend om te vertrekken en dat de regels voor adviesaanvragen en eventueel collectief ontslag correct in acht worden genomen. Ook moeten alle vertrekkende werknemers op gelijke wijze worden behandeld.

Het komt regelmatig voor dat medewerkers min of meer vrijwillig bereid zijn om een loonoffer te brengen voor het behoud van de werkgelegenheid van henzelf en hun collega's. Dit stelt hoge eisen aan de solidariteit. Bij de recessies na de kredietcrisis van 2008 zijn daarvoor tal van creatieve oplossingen verzonden, zoals bijvoorbeeld twee maanden vakantie, waarvan slechts één betaald. Alle afwijkingen van arbeidsvoorwaarden zijn instemmingsplichtig, tenzij deze met de vakorganisaties zijn uitonderhandeld.

Besparen op andere dan personeelskosten

Bij een voorstel voor gedwongen ontslagen, dient de OR ook na te gaan of er wel voldoende aandacht is besteed aan andere verbetermogelijkheden dan alleen maar besparen op personeel. Dit is in de eerste plaats het stoppen met verliesgevendende activiteiten. Hiervoor is wel een goed inzicht nodig in de resultaten van alle afzonderlijke activiteiten. Bijvoorbeeld een levensmiddelenconcern vervaardigt op één productielocatie honderden verschillende artikelen waarvan de productie onderling verweven is. Het is dan niet eenvoudig om bijvoorbeeld door een 'activity based costing' aanpak vast te stellen waarmee wel geld wordt verdiend en waarmee niet.

Verkoop staat altijd wat meer in de belangstelling dan inkoop. Toch kan besparen op inkopen soms veel meer effect hebben. Seizoensgevoelige organisaties zullen proberen hun break even point lager te leggen door meer kosten variabel te maken. Bijvoorbeeld open lucht themaparken gebruiken in de zomer veel variabel personeel, maar houden in de winter een soort van winterslaap met een kleine kernbezetting.

Al over een reeks van jaren proberen organisaties besparingen te bereiken door werkprocessen efficiënter in te richten met ondersteuning van de juiste ICT technieken. Jammer genoeg zijn daarvoor eerste grote investeringen nodig, waardoor verbeteringen op korte termijn niet mogelijk zijn. Een goed inzicht in werkprocessen maakt ook zichtbaar, wat precies de toegevoegde waarde oplevert waarvoor een klant bereid is extra te betalen of juist niet.

Opbrengsten verhogen

Reorganisatieplannen die een verhoging van opbrengsten tot doel hebben, zijn altijd veel riskanter dan bezuinigingen op kosten. Deze laatste zijn bekend en meestal is het redelijk voorspelbaar hoe en op welke termijn kosten kunnen worden afgebouwd. Wie bijvoorbeeld een sociaal plan bij collectief ontslag opstelt, kan met een redelijke zekerheid ongeveer uitrekenen om hoeveel mensen het gaat en wat de verschillende onderdelen in het plan zullen gaan kosten.

Verhoging van opbrengsten is echter veel onzekerder. Meer omzet kan maar op twee manieren: meer volume of hogere prijzen. Daarbij komt natuurlijk direct de vraag naar voren waarom dat in het verleden niet is gelukt. In deze strategie passen de herziening van het prijsbeleid een nauwkeurige analyse of afnemers bereid zijn voor bepaalde pluspunten extra te betalen en in het algemeen een meer innovatief marketing beleid. De ontwikkeling van geheel nieuwe producten, diensten of markten is op korte termijn uitgesloten omdat het geld voor de nodige investeringen ontbreekt.

Verkoop en 'management buy out (MBO)'

Verder kunnen slechtlopende organisaties proberen om een koper te vinden als een redder in de nood. Door de slechte onderhandelingspositie ontpopt deze redder zich al snel als een roofridder.

Bij een MBO nemen één of meer leidinggevendenden de organisatie over. Omdat zij meestal maar weinig eigen geld in kunnen brengen, zijn hoge leningen onvermijdelijk. Aan de andere kant is de koopprijs meestal ook niet zo hoog. De verkoper ruikt kansen om de kosten van een sociaal plan bij een eventuele sluiting te vermijden. Bovendien kan de verkoper het in het algemeen ook wel aantrekkelijk vinden om zonder negatieve publiciteit van de zaak af te zijn. Soms is hij zo opgelucht dat hij bereid is om een 'bruidsschat' aan de vertrekkende dochter mee te geven.

Crediteurenakkoord

Een paardenmiddel om in één keer van een berg schulden af te komen vormt het onderhandse crediteurenakkoord. De organisatie in de problemen stelt aan de gezamenlijke crediteuren voor om volgens een bepaalde rangorde een gedeelte van de schulden in één keer kwijt schelden. Drukmiddel vormt het dreigen met een faillissement.

Doorstart na faillissement

De ondernemer vraagt een faillissement aan en gaat na verloop van tijd weer gewoon verder met een door hem geselecteerd gedeelte van het oude personeel tegen meestal slechtere arbeidsvoorwaarden. De rest staat zonder ontslagvergoeding op straat. Faillissementen kunnen in dat opzicht worden misbruikt door onbetrouwbare ondernemers. Het is de taak van faillissementscuratoren om de belangen van alle betrokkenen: schuldeisers, afnemers en werknemers met elkaar in evenwicht te brengen. Steeds vaker wordt een doorstart na faillissement al vooraf geregistreerd als zgn. 'flits faillissement'. Een nieuwe wet verplicht de beoogd curator om voor het faillissement ook te overleggen met de OR.

Een definitief faillissement heeft als groot nadeel dat alle medewerkers in één keer vrijwel zonder ontslagvergoedingen op straat staan. Een OR moet altijd tot het uiterste gaan om dit hoe dan ook te voorkomen en dat zo mogelijk in nauwe samenwerking met de vakorganisaties en de toezichthouders.

Samenvatting

Korte samengevat heeft de OR de volgende aandachtspunten bij organisaties in de financiële problemen:

- Tijdig onderkennen van -, en reageren op financiële en niet-financiële gevarensignalen die vaak al langere tijd zichtbaar zijn.
- Gebruik maken van adviesrecht indien het management een externe deskundige inhuurt om een reorganisatieplan op te stellen (artikel 25.1.n.). Eventueel kan de OR zelf ook een deskundige inhuren voor een contra expertise (artikel 16).
- Zorgvuldig bewaken dat bij reorganisaties de juiste procedures voor adviesaanvragen en eventueel collectief ontslag worden gevolgd (artikel 25)
- Indien gedwongen ontslagen onvermijdelijk zijn, zo mogelijk in samenwerking met de vakorganisaties of andere deskundigen zorgen dat er een voor de werknemers zo gunstig mogelijk sociaal plan komt.
- Gebruik maken van adviesrecht bij het aangaan van belangrijke kredieten (artikel 25.1.i)
- Eventueel zelf een actieve rol spelen bij de voorbereiding van een verkoop of 'management buy out' (MBO)
- Doe er alles aan om een definitief faillissement te voorkomen.

Trainingen voor OR-leden

Cursus OR en financieel beleid in 1 dag

Uw OR ontvangt jaarlijks het jaarverslag met de financiële jaarrekening. Verder zijn de plannen van de bestuurder financieel onderbouwd en worden de kosten ieder jaar begroot. Uw bestuurder wil hier graag met u over praten, maar dan moet u wel de financiële cijfers kunnen doorgronden. Dat valt voor veel OR-leden en leden van financiële commissies niet mee. Met de Cursus OR en financieel beleid krijgt u in 1 dag meer grip op de financiële cijfers. U leert de belangrijkste begrippen zoals solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, activa, passiva kennen. Hierdoor kunt u de financiële verslagen beter doorgronden. Hoe staat uw organisatie er financieel voor? Welke vragen kunt u stellen als u de cijfers heeft gezien? Hierdoor wordt het makkelijker om met de bestuurder de financiën te bespreken zodat u meer invloed krijgt. Meer informatie vindt u [op de website van OR Academy](#). Daar vindt u ook de ervaringen van de oud-deelnemers.

Cursus OR en financiën in 2 dagen

In deze cursus leren OR-leden en leden van financiële commissies beter grip krijgen op financiële rapportages. We behandelen op de eerste dag alle financiële informatie, die een OR met de bestuurder moet bespreken. De belangrijkste rapportages en financiële begrippen worden uitgelegd. Op de tweede dag gaan wij in op de rol van de OR bij belangrijke besluiten zoals reorganisaties, fusies en grote investeringen. U leert tijdens de cursus OR en financiën in 2 dagen de werkelijkheid achter de cijfers snel te doorgronden en u ziet hoe financieel gezond uw eigen organisatie eigenlijk is. U gaat aan de slag met de financiële APK_en zo brengt u uw organisatie financieel in kaart. Hierdoor kunt u beter met uw bestuurder in gesprek. Meer informatie vindt u [op de website van OR Academy](#). Daar vindt u ook de ervaringen van de oud-deelnemers.

Literatuur

Praktijkboek OR & financiën

Geert Ploeg en Rob Latten

Den Haag: Performa Uitgeverij, 2014, 212 p., - ISBN 9789076834757

Ondernemingsraden beschikken niet altijd over voldoende financieel-economische kennis en zijn niet thuis in de terminologie van de bestuurder en zijn financiële adviseurs. Toch moet elke OR zich een mening vormen over jaarrekeningen, begrotingen, voortgangsrapportages en besluiten met ingrijpende financiële gevolgen.

De OR overlegt regelmatig met de bestuurder over 'de gang van zaken' in de organisatie. Het is daarbij noodzakelijk om financiële informatie te kunnen doorgronden. Bijvoorbeeld om na te gaan of en hoe bestuurders hun financiële resultaten oppoetsen of dempen. Ook moet een OR tijdig signalen herkennen die wijzen op dreigende financiële problemen. Daarnaast is de OR altijd betrokken bij besluiten met belangrijke financiële gevolgen, zoals investeringen, afslankingen, fusies of bedrijfsovernames. De OR moet zich daarbij snel kunnen verdiepen in de financiële achtergronden van dit soort processen. Daarbij is het van belang dat de OR de terminologie van de directie snapt.

Dit boek geeft niet alleen aan hoe u een balans moet lezen en wat uw bevoegdheden zijn, maar geeft ook uitleg van de meest voorkomende financiële begrippen. In het laatste hoofdstuk vindt u een uitgebreide woordenlijst met de top 500 financiële begrippen, die worden gebruikt bij bedrijven, non-profit organisaties, zorginstellingen en gemeenten. Door dit boek heeft u minder

koudwatervrees om financiële onderwerpen met de bestuurder te bespreken. Hopelijk draagt het bij aan het plezier om het bedrijfsbeleid beter te begrijpen en effectiever te beïnvloeden. Meer informatie hierover [vindt u hier](#).



De OR in 153 vragen & antwoorden

Wanne van den Bijllaardt, Marjet van der Heijden, Hans Hubregtse en Niko Manshanden
Zaltbommel: Thema, 4e druk, 2013, 192 p., - ISBN 9789058710888

Actuele, heldere en puntige antwoorden op vragen die in de praktijk het meest gesteld worden. Wat zijn de bevoegdheden van de OR? Hoe lang geldt geheimhouding? Wat staat er in een OR-reglement? Gerangschikt rond onderwerpen als OR-verkiezingen, personeelsbeleid, communicatie met de achterban en arbeidsomstandigheden. Meer informatie hierover [vindt u hier](#).



Over de auteur

Mr. Geert Ploeg studeerde rechten en bedrijfskunde. Daarna was hij ruim 20 jaar organisatieadviseur. Hij voerde regelmatig contra-expertises over reorganisaties uit in opdracht van ondernemingsraden. Vervolgens verzorgde hij gedurende tien jaar opleidingen, waaronder vele medezeggenschapstrainingen. Dit doet hij nu voor OR Academy. Ook was Geert zelf vijf jaar lid van de OR en de financiële commissie daarvan bij zijn eigen organisatie. In de loop der jaren heeft hij een grondige en veelzijdige kennis over de medezeggenschap opgebouwd vanuit deze verschillende invalshoeken. Geert Ploeg is auteur van het praktische boek OR & Financieel beleid: Wegwijs in het financiële doolhof.

Over OR Academy

We bieden al enige jaren trainingen en cursussen aan voor OR-leden, PVT-leden, commissieleden, voorzitters, (ambtelijk) secretarissen en andere mensen die te maken hebben met de medezeggenschap. Onze opleidingen duren 1, 2 of 3 dagen. Korte trainingen, maar wel intensief en goed betaalbaar. Daarmee helpen wij ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen resultaten te behalen. Dat doen we door kennis en vaardigheden aan te bieden. In de cursussen staat meer de kennis centraal. Tijdens de trainingen gaat u meer uw vaardigheden ontwikkelen. OR Academy daagt de deelnemers uit, laat ze nieuwe dingen ontdekken die aansluiten op de eigen werksituatie. Hierdoor ontstaat een goed en krachtig leereffect.

Voor, tijdens en na de opleiding leren

We zien onze opleidingen als een traject. U gaat niet alleen tijdens, maar ook voor en na de opleiding aan de slag.

- Voor de training vragen we of u een schriftelijke intake wilt invullen. Hierdoor krijgt u uw leervraag en dilemma's helder en kan de trainer gericht met u aan de slag.
- Tijdens de training gaat u samen met andere deelnemers en de trainer aan het werk.
- Na de training gaat u het geleerde in de praktijk brengen. Wij blijven dan voor u klaarstaan. U hebt nog een half jaar nazorg met OR Select. U krijgt informatie en handige tools om het OR-werk te vergemakkelijken. Ook kunt u uw vragen aan ons blijven stellen.

Kwaliteitsgarantie

Om uw leerdoelen te bereiken zorgen we ervoor dat de kwaliteit van onze trainingen en trainers hoog ligt. Onze trainers zijn gecertificeerd. De kwaliteit van onze opleidingen is goed, want de deelnemers geven ons gemiddeld een ruime 8. Om te bewijzen dat onze opleidingen goed zijn, bieden we u een unieke kwaliteitsgarantie. Is de door u gevolgde training of cursus niet goed dan krijgt u uw geld terug.

OR Academy

Postbus 3104

6503 CA Nijmegen

Telefoon 085 - 0432268/(06) 380 78 887 (Wanne van den Bijlaardt)

e-mail info@or-academy.nl

www.or-academy.nl