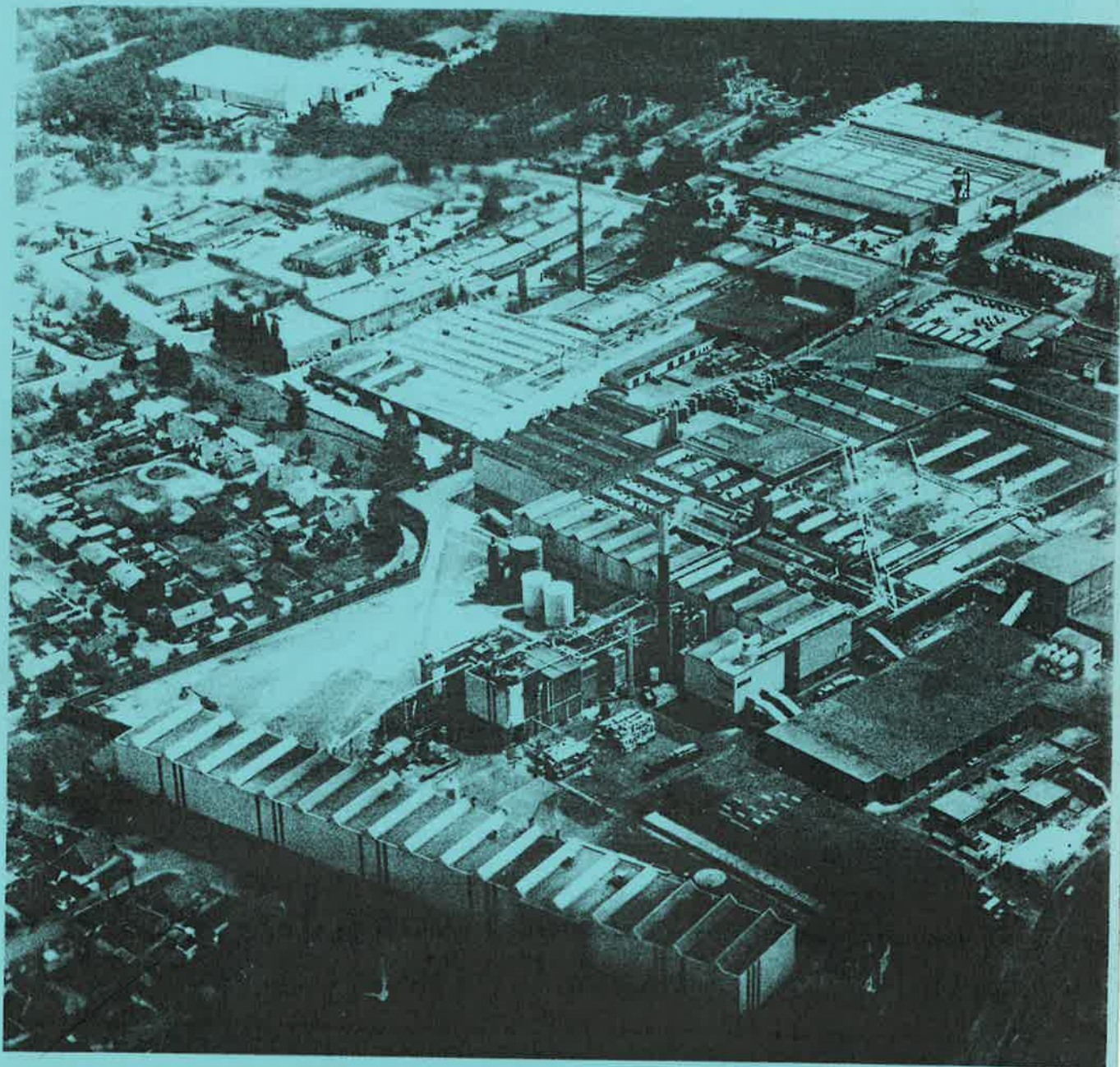


# WERKNEMERSPLANNEN



**Regionale Raad voor de Arbeidsmarkt  
Gelderland**

**SER** Sociaal-  
Economische  
Raad

B. 1704/84/D5

MW/PA

RAPPORTAGE WERKNEMERSPLANNEN

Menno Walsweer  
Economisch Technologisch Instituut voor Gelderland

Arnhem, oktober 1984

## INHOUDSOPGAVE

|                          | pagina |
|--------------------------|--------|
| VOORWOORD                |        |
| 1. INLEIDING             | 1      |
| 2. ENIGE ALGEMENE WENKEN | 3      |
| 3. HET ONDERNEMINGSPLAN  | 10     |
| 4. DE ONDERNEMINGSVORM   | 13     |
| 5. HULP EN ADVIES        | 23     |
| BIJLAGE                  | 29     |

## VOORWOORD

"Werknemersplannen" vormen een nieuw fenomeen in het Nederlandse bedrijfsleven. Gedurende de laatste jaren komt het steeds vaker voor dat groepen werknemers in bedrijven met continuïteitsproblemen, plannen vervaardigen om het bedrijf (of een deel daarvan) te behouden. De gang van zaken rond die werknemersplannen doet echter nogal eens ongestructureerd en chaotisch aan. Daardoor worden soms kansen gemist op het behoud van arbeidsplaatsen.

Reden voor de Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij (GOM) om het onderwerp Werknemersplannen aan te bevelen voor opname in het onderzoeksprogramma van de Regionale Raad voor de Arbeidsmarkt (RRA).

Deze suggestie werd door de RRA overgenomen, en dankzij de bereidheid van de Provincie Gelderland om de benodigde financiën beschikbaar te stellen, kon het onderzoek in uitvoering worden genomen. Het Economisch Technologisch Instituut voor Gelderland (ETIG) heeft het onderzoek verricht, en werd daarbij terzijde gestaan door een begeleidingskommissie.

De samenstelling van de begeleidingskommissie Verkennend Onderzoek Werknemersplannen was als volgt:

|                     |                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| drs. G.A. Draayer,  | projektkoördinator PBG                                                    |
| dr. ir. L.J. Groen, | directeur GOM, voorzitter van de begeleidingskommissie                    |
| drs. J.J.A. Mouw,   | beleidsmedewerker ABEZ, provincie Gelderland                              |
| S. van de Pol,      | districtsbestuurder FNV, Gelderland                                       |
| drs. R. Snel,       | sekretaris NCW Midden-Gelderland                                          |
| M. Walsweer,        | Wetenschappelijk medewerker ETIG, sekretaris van de begeleidingskommissie |

In overleg met de RRA zijn een tweetal onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Welke knelpunten doen zich voor bij het opstellen van werknemersplannen.
2. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de gesignaleerde knelpunten in de toekomst te voorkomen.

In de onderzoekopzet lag besloten dat via case-studies getracht zou worden een antwoord te vinden op de onderzoeksvragen. Gezien de omvang van het budget moest het aantal case-studies noodzakelijkerwijs beperkt blijven tot vier. Derhalve heeft de begeleidingskommissie zich bij de keuze van de bedrijven laten leiden door het selectie-kriterium dat de historie van de te onderzoeken bedrijven een zekere exemplarische waarde moest hebben.

Hiermee werd bericht dat aan de hand van een beperkt aantal case-studies toch een aantal algemene aanbevelingen kon worden geformuleerd. Aanbevelingen die naar wij hopen er toe zullen bijdragen dat toekomstige werknemersplannen niet onnodig stranden op vermijdbare tekortkomingen in organisatie, aanpak, presentatie en ondernemingsplan.

Het laatste hoofdstuk van dit rapport bevat een korte presentatie van hulpverlenende instanties. De presentatie is beperkt tot wat men zou kunnen noemen de eerste-lijns-hulp. Indien nodig geven deze organisaties nadere verwijsadviezen zodat een uitputtende opsomming van hulp- en adviesinstellingen hier niet nodig is.

Tot slot een woord van dank aan al degenen die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit rapport, en in het bijzonder aan hen die het materiaal voor de case-studies hebben aangereikt.

Om een idee te krijgen van de omstandigheden en gebeurtenissen die kunnen leiden tot het vervaardigen en realiseren van werknemersplannen, zijn in de bijlage van dit rapport de verslagen van de case-studies opgenomen.

Arnhem, oktober 1984

Stichting Economisch Technologisch  
Instituut voor Gelderland

## 1. INLEIDING

Ingrijpende reorganisaties of sluitingen van bedrijven brengen in veel gevallen akties van de betrokken werknemers te weeg. Deze akties variëren van protestbijeenkomsten tot de overname en voortzetting van het bedrijf door de werknemers zelf.

Soms zijn de akties succesvol, soms bij voorbaat tot mislukken gedoemd. Ook komt het voor dat in beginsel goed uitvoerbare en kansrijke plannen toch niet gerealiseerd worden. Tijdgebrek, geen goede organisatie, onvoldoende deskundigheid en tal van andere (in principe oplosbare) problemen vormen dan de achtergrond van het mislukte reddingsplan.

Hoe te handelen wanneer werknemers zich intensief met de bedrijfsvoering wensen bezig te houden valt niet in een paar algemene richtlijnen te vangen. Daarvoor zijn de situaties te specifiek en te verschillend. Wel is het mogelijk een aantal belangrijke hoofdlijnen te vermelden en een opsomming te geven van instellingen die hulp verlenen en advies verstrekken. Hoe verschillend de problematiek per geval ook is, steeds zijn er een aantal algemeen geldende randvoorwaarden. Vragen rondom de financiering, de afzetmarkt en dergelijke doen zich in alle situaties voor. Met het oog hierop wordt in hoofdstuk 3 de betekenis en de opzet van een ondernemingsplan belicht.

Globaal gesproken kan in de problematiek een tweetal basissituaties worden onderscheiden:

1. de situatie dat een bedrijf failliet is gegaan of dreigt te gaan en waarbij (een deel van) de werknemers (een deel van) het bedrijf voort willen zetten;
2. de situatie dat de leiding of de eigenaar van een bedrijf een reorganisatie voornemens is waarbij werkgelegenheid verloren zal gaan, en de werknemers alternatieve plannen ontwikkelen.

Het is duidelijk dat de aktie en de strategie bij deze twee grondtypen zeer verschillend zal zijn. In de eerste situatie is er in feite sprake

van de oprichting van een nieuw bedrijf, in het tweede geval doet zich de situatie voor dat in een bestaand bedrijf de werknemers zich intensief bezig houden met de bedrijfsvoering. De (juridische) ondernemingsvorm blijft daarbij echter ongewijzigd. Dit is een belangrijk verschil met de eerste situatie waarbij zich de vraag voor doet welke juridische en organisatorische vorm zal worden gekozen.

In hoofdstuk 4 is daarom een overzicht opgenomen van de ondernemingsvormen.

In hoofdstuk 5 tenslotte wordt een overzicht gepresenteerd van instellingen die hulp kunnen bieden bij de totstandkoming en realisatie van werknemersplannen.

## 2. ENIGE ALGEMENE WENKEN

Wanneer binnen een bedrijf kontinuïteitsmoeilijkheden worden verwacht of wanneer reeds reorganisatie-plannen op stapel staan, zal dit in de meeste gevallen werkgelegenheid kosten. De mogelijkheden van de werknemers om dit te voorkomen zijn afhankelijk van de aard van de problemen. Een gedegen probleemanalyse is dus een eerste vereiste. Er dient een nauwgezette analyse te worden gemaakt van de oorzaken waarom het bedrijf in de problemen is geraakt. Vervolgens dienen oplossingsrichtingen te worden ontwikkeld en deze dienen op haalbaarheid te worden onderzocht. Tenslotte moet de financiering worden geregeld.

De oplossingsmogelijkheden zijn uiteraard afhankelijk van de uitkomst van de probleemanalyse. Via deze analyse zal moeten blijken welke maatregelen getroffen moeten worden (produktvernieuwing, produktverbreding, exportbevordering etc.).

Bij dit alles doet zich in de eerste plaats de vraag voor wie of welke groep werknemers initiatieven neemt, organiseert, als voortrekker fungeert en op welke wijze een goed plan kan worden ontwikkeld.

De vakbeweging heeft intussen enige ervaring opgedaan met dit soort werknemersplannen en heeft een strategie ontwikkeld om deze problematiek aan te pakken.

Het proces begint met een analyse van de positie van het bedrijf. Aan de hand van de gevonden zwakke punten wordt geprobeerd alle werknemers mee te laten denken over verbeteringen. Dit kunnen verbeteringen zijn op het gebied van arbeidsomstandigheden, organisatie, management, arbeidstijdverkorting, ontwikkeling van nieuwe produkten enzovoorts. Meestal is op grond van de bedrijfssituatie duidelijk waar behoefte aan is: in een bedrijf waar alleen oude produkten worden gemaakt en het management geen nieuwe initiatieven neemt, ligt de kern van de aandacht op alternatieve produkten. In een bedrijf met een goede bedrijfseconomische positie, maar met uiterst slechte arbeidsomstandigheden zullen de vragen juist hierop gericht zijn.

In de FNV-brochure "Verbeter de werkgelegenheid .... begin bij het bedrijf!" wordt deze aanpak uitvoerig beschreven. Kort samengevat komt



de methode neer op een uitvoerige enquête van alle werknemers van het bedrijf. Hierbij worden knelpunten geïnventariseerd en ideeën en inzichten verzameld omtrent (nieuwe) mogelijkheden van het bedrijf. Het materiaal wordt vervolgens geanalyseerd en zo mogelijk tot een plan omgewerkt. Bijzondere aandacht moet daarbij worden besteed aan eventueel voorkomende belangentegenstellingen.

De FNV is overigens bereid te adviseren en het proces te begeleiden. De brochure "Verbeter de werkgelegenheid .... begin bij het bedrijf!" kan worden aangevraagd bij de FNV, Velperweg 13, Arnhem telefoon: 085 - 437150, en bij het Economisch Technologisch Instituut, Gele Rijdersplein 12, Arnhem, telefoon: 085 - 432101.

Wanneer de plannen de (gedeeltelijke) voortzetting van een failliet of bijna failliet bedrijf behelzen, wordt de zaak gekompliceerder. Hieronder staan een aantal aan de praktijk ontleende aanbevelingen die kunnen bijdragen tot het slagen van het project.

#### De oprichting van een Raad van Initiatief

Het is zinvol om als eerste stap een Raad van Initiatief op te richten. Deze Raad moet bij voorkeur zeer breed zijn samengesteld. Het verhoogd de realisatiekansen van de plannen als alle benodigde vaktechnische kennis en vaardigheden binnen de groep initiatiefnemers aanwezig is. Het verdient derhalve aanbeveling dat alle geledingen uit het (oude) bedrijf tot de groep initiatiefnemers behoren (afdeling produktie, verkoop, administratie etc.).

Daarnaast is het verstandig de Raad uit te breiden met deskundigen en/of invloedrijke adviseurs. Hierbij kan gedacht worden aan mensen van de vakbeweging, de provincie, de GOM, gemeenteraadsleden etc. De werkgroep dient als platform waar alle ideeën en akties worden besproken en gekoördineerd. De initiatiefnemers dienen uiteraard steeds zelf de werkzaamheden te verrichten en het voortouw te nemen, de adviseurs dragen ideeën aan, ondersteunen, openen deuren, wenden hun invloed aan om procedures te versnellen etc.

### Ervaren management

Het is van belang dat zich binnen de groep initiatiefnemers iemand bevindt met management-ervaring. De ervaring in onderhandelen, het ontwikkelen van visies, de omgang met banken en dergelijke kan van doorslaggevende betekenis zijn. Het hoeft daarbij niet noodzakelijkerwijs om iemand te gaan die voorheen ook al bij de onderneming betrokken was. Het is heel goed denkbaar dat zo iemand van buiten wordt aangetrokken. Vervroegd uitgetreden managers van gerenommeerde bedrijven of van inmiddels opgeheven bedrijven zijn soms bereid (belangeloos) een inbreng te leveren of zich te verbinden met het nieuwe bedrijf.

Een aantal managers en topfunctionarissen die op non-aktief staan hebben zich verenigd in de Stichting voor Industrie- en Handelsontwikkeling (SIHO). De stichting beschikt over een breed en gevarieerd scala van kennis en ervaring. De deelnemers wisselen ideeën uit op de meest uiteenlopende gebieden. Kansrijke projecten worden nader bestudeerd en zo mogelijk gerealiseerd. Voor managementondersteuning, projectbegeleiding of het aantrekken van een ervaren en deskundig manager kan men zich wenden tot de stichting SIHO, korrespondentie-adres Kamer van Koophandel Zutphen, Burgemeester Dijckmeesterweg 12, 7201 AL Zutphen, telefoon 05750 - 19131.

Managementbegeleiding wordt ook geboden door de Stichting Inzet. De Stichting Inzet is een door vrijwilligers opgezet arbeidsbemiddelingsburo voor werkzoekend middelbaar- en hoger personeel. Daarnaast beschikt de Stichting over een bedrijfskundig adviesburo. Dit adviesburo maakt gebruik van de ruime kennis en ervaring van de deelnemers van de Stichting Inzet. De activiteiten richten zich op de begeleiding van ondernemers, haalbaarheidsonderzoek en marketingonderzoek. Veel ervaring is opgedaan met het beoordelen en ontwikkelen van bedrijfsideeën en -plannen. In de loop der jaren is een netwerk van relaties opgebouwd met particuliere- en overheidsinstanties op het gebied van bedrijfsadvisering en begeleiding. Stichting Inzet, Van Sypesteijnkade 21, 3521 AH Utrecht, telefoon 030 - 960541.

### Snelheid en informatie

Voor het welslagen van de plannen is grote spoed geboden. Tussen het faillissement van het oude bedrijf en de oprichting van het nieuwe bedrijf moet zo min mogelijk tijd verstrijken. Konkurrerende bedrijven zouden anders de vrijgekomen markt kunnen veroveren. De noodzaak tot voortvarend en snel handelen kan niet genoeg benadrukt worden.

Daarenboven is het van belang de oude klantenkring via informatie-bulletins op de hoogte te brengen van de plannen en lopende het startproces steeds tussentijdse berichten te sturen. Hiermee kan wellicht bereikt worden dat de oude klantenkring aan het nieuwe bedrijf wordt gebonden en niet direkt naar de konkurrerentie loopt.

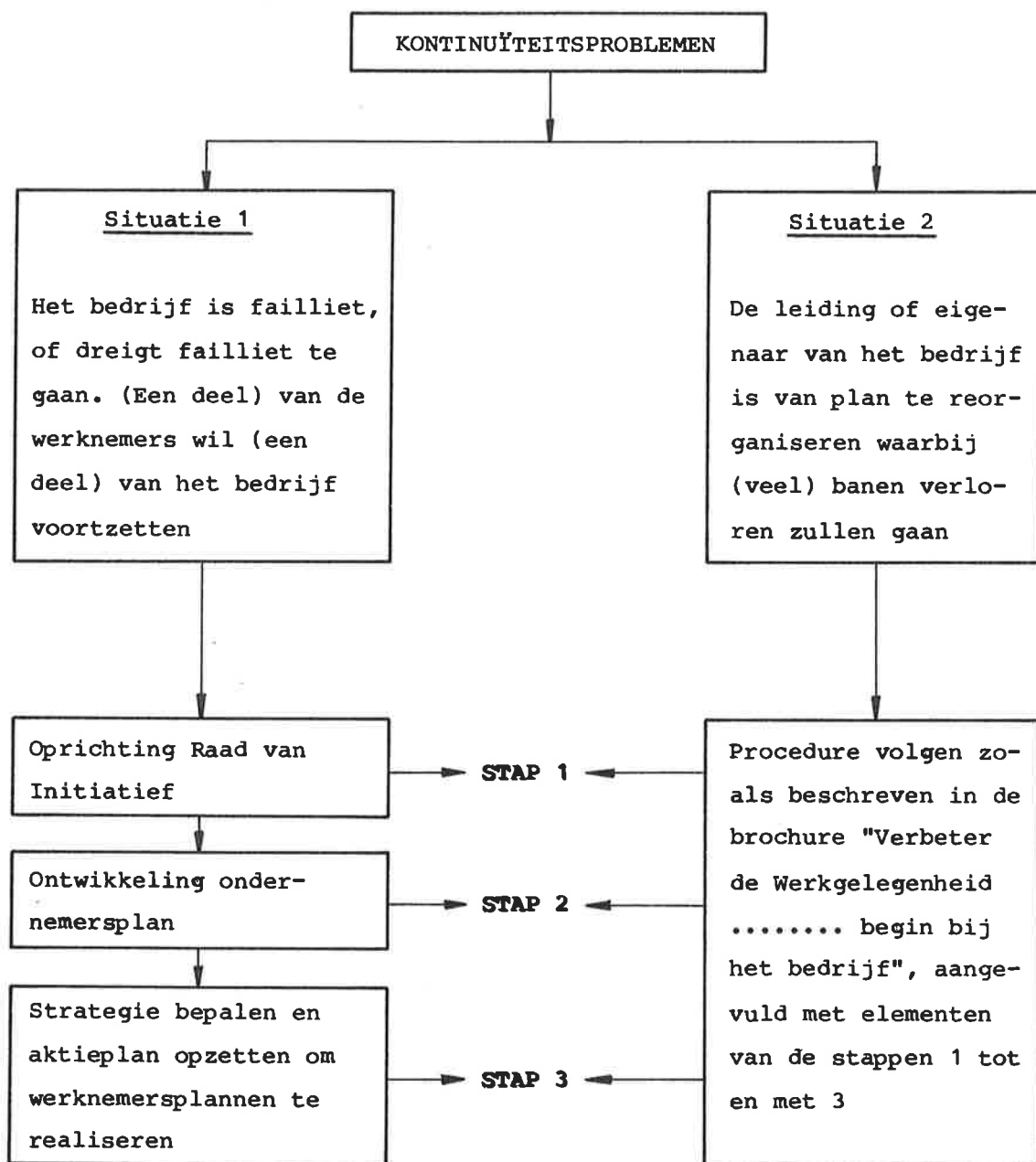
### Financiering

De financiering kan een fataal knelpunt vormen. Buiten kontakten met voor de hand liggende instellingen, zoals de banken de GOM en dergelijke, is het zinvol te onderzoeken of belangrijke leveranciers of afnemers bereid zijn financieel deel te nemen. Soms is het eigenbelang dat een leverancier of afnemer heeft bij het voortbestaan van de onderneming zo groot, dat men maar al te graag bereid is aktief deel te nemen aan een reddingsplan.

Kapitaalverschaffing door de werknemers zelf is eveneens een belangrijke mogelijkheid om een basis te scheppen voor verdere financiering. Zowel materieel als psychologisch kan een eigen bijdrage van de werknemers van veel belang zijn.

### Schematisch overzicht

In dit schema is aangegeven hoe vanuit continuïteitsproblemen een tweetal situaties kunnen ontstaan. Situatie 2 kan te lijf worden gegaan met de FNV-brochure "Verbeter de Werkgelegenheid ... begin bij het bedrijf". Daarnaast kunnen elementen van de stappen 1 tot en met 3 worden meegenomen. Andersom geldt trouwens hetzelfde. Ook in situatie 1 is het zinnig om kennis te nemen van de FNV-brochure.



## STAP 1

Op pagina 4 is al gewezen op het belang van de samenstelling van de Raad van Initiatief. De Raad is de bakermat van alle verdere initiatieven, plannen en akties. De kwaliteit van de Raad bepaalt de kwaliteit van het werknemersplan en beïnvloed daarmee in hoge mate de realisatiekansen.

Het is van wezenlijk belang dat de besluitvorming van de Raad zich steeds in alle openheid voltrekt. Werknemers die niet in de Raad zitten dienen steeds volledig te worden geïnformeerd en zonodig gekonsulteed. Een eerste voorwaarde voor een succesvol plan is optimale samenwerking en een groot onderling vertrouwen tussen de werknemers.

## STAP 2

Hoofdstuk 3 is geheel gewijd aan het Ondernemingsplan. Bij de opstelling van het Ondernemingsplan is het belangrijk de platgetreden paden te verlaten. Ook niet direkt voor de hand liggende mogelijkheden dienen serieus bekeken te worden. Indien bijvoorbeeld verbreding van het produktenpakket gewenst is, dan zal een typisch produktiebedrijf al gauw geneigd zijn de eventueel in aanmerking komende produkten ook zelf te fabriceren. Het kan soms echter veel verstandiger zijn deze artikelen van derden te betrekken. Door toevoeging van de handelsfunctie aan een produktiebedrijf kan op betrekkelijk eenvoudige wijze de basis van het bedrijf verbreed worden.

Het is raadzaam om niet bij voorbaat uit te gaan van allerlei beperkingen. In principe zijn alle branches, activiteiten, ondernemingsvormen, financieringswijzen etc. denkbaar. Het is beter om bij nader inzien negen van de tien ideeën te schrappen, dan dat achteraf blijkt dat het beste (en tevens meest kurieuze) idee niet serieus is bekeken, waardoor een enorme kans is gemist. Om op gestructureerde en efficiënte wijze een groot aantal ideeën te verwerken en te selekteren, zijn verschillende methodieken ontwikkeld. In kommercieel-ekonomisch handboeken wordt doorgaans uitgebreid aandacht besteed aan deze materie.

### STAP 3

Alle voorgaande akties en handelingen hebben steeds tot doel om deze fase tot een goed einde te brengen. Het is echter niet zo dat deze fase pas aktueel wordt nadat de stappen 1 en 2 zijn gemaakt. In feite worden de eerste schreden reeds gezet op het moment dat de werknemers het besluit nemen zich in te zetten voor het behoud van het bedrijf.

Het oprichten van een nieuwe onderneming kan het sluitstuk vormen van de derde en laatste fase. Soms is echter al in een veel vroeger stadium behoefte aan een handelingsbevoegd rechtspersoon, zodat de oprichting van een vereniging, BV of andere ondernemingsvorm de eerste aktie vormt van de Raad van Initiatief.

In de praktijk is gebleken dat de oprichting van een rechtspersoon in een vroegtijdig stadium grote voordelen kan opleveren. Zo'n rechtspersoon kan bijvoorbeeld aandelen uitschrijven, de failliete boedel van het oude bedrijf opkopen, kontakten met de oude klantenkring onderhouden etc.

Bovendien schept een rechtspersoon naar buiten toe meer vertrouwen omdat daarmee duidelijk is wie verantwoordelijk is en hoe de aansprakelijkheid is geregeld.

De vereniging is bij uitstek de vorm waarmee werknemersbelangen goed kunnen worden behartigd. Bovendien heeft de vereniging het voordeel dat de bestuursvorm democratisch is.

Advies over de keuze van de rechtsvorm kan worden verstrekt door de Stichting Zelfbestuur. De Stichting Zelfbestuur is een adviesburo, opgezet door de associatie van Bedrijven op Coöperatieve grondslag. Doel van de Stichting is het bevorderen van zelfbestuur. Er is sprake van zelfbestuur als alle medewerk(st)ers van een onderneming ook in laatste instantie het beleid bepalen. De Stichting geeft voorlichting en adviseert bij de keuze van de rechtsvorm en de samenstelling van de statuten. Daarnaast kan begeleiding en hulp worden verleend bij het opzetten van het ondernemingsplan. Voorwaarde is evenwel dat zelfbestuur in het ondernemingsgebeuren een geïntegreerd beleidsonderdeel is.

Stichting Zelfbestuur, Oude Gracht 322, 3511 PL Utrecht, telefoon 030 - 312219.

### 3. HET ONDERNEMINGSPLAN

Of men nu een bedrijf begint, overneemt of gewoon voortzet, een ondernemingsplan is steeds van het allergrootste belang.

Een ondernemingsplan kan worden omschreven als een beleidsplan. Hierin wordt de onderneming gepositioneerd in de huidige situatie en wordt een visie op de toekomst gegeven waarbij alle van belang zijnde facetten integraal aan de orde komen, zoals: de produktie-technische omstandigheden, marktpositie, produktontwikkeling etc. Het ondernemingsplan moet inzicht verschaffen in de huidige positie van het bedrijf en de ontwikkelingsmogelijkheden in de toekomst. Het ondernemingsplan vormt de basis voor gesprekken met anderen, zoals: banken, overheid, mogelijke participanten etc.

in het ondernemingsplan moet in ieder geval aandacht worden besteed aan een drietal onderwerpen:

1. Het produktenpakket en de produktie-technische omstandigheden
2. Marketing
3. Financiering.

Het Projekt Bedrijfsvoorlichting Gelderland (PBG) kan hulp bieden bij de opstelling van een ondernemingsplan. Deze hulp bestaat niet alleen uit het geven van advies, doch kan in bepaalde gevallen ook bestaan uit een subsidie in de kosten van een onderzoek door een extern adviesburo. (Zie voor meer informatie pagina 25.)

#### Het produktenpakket en de produktie-technische omstandigheden

Omdat het ondernemingsplan door veel verschillende mensen zal worden gelezen en beoordeeld, is het raadzaam bij wijze van introductie te beginnen met een korte beschrijving van de produkten die door het bedrijf gefabriceerd worden, alsmede een beknopt overzicht van de (verwachte) technische en technologische ontwikkelingen.

Om tot een goed inzicht in de situatie te komen is het bovendien van belang een inventarisatie te maken van de produktie-middelen en de kwaliteit daarvan (hoe is de staat van de huisvesting, het machinepark etc.).

In de meeste gevallen zal dit onderdeel van het ondernemingsplan weinig problemen opleveren. Wie is tenslotte beter in staat het produktenpakket te beschrijven en de kwaliteit van het machinepark te beoordelen dan de werknemers zelf.

Mocht niettemin enige hulp geboden zijn dan kan met name op het technische vlak de Rijksnijverheidsdienst belangrijke ondersteuning geven.

### Marketing

Alleen een goed produkt maken is niet voldoende. Er moet een (potentiële) markt zijn, en men moet op die markt een plaats veroveren. Het is zeer essentieel aan dit onderdeel zorgvuldig aandacht te besteden. De onderbouwing en geloofwaardigheid van het gepresenteerde marktbeeld is bepalend voor de realisatie-kansen van het plan. Financiers en andere betrokkenen zullen alleen dan bereid zijn met het bedrijf in zee te gaan indien zij voldoende vertrouwen hebben in de afzetmogelijkheden.

Het marketingplan moet vertrouwen wekken en overtuigingskracht bezitten. Markt-prognoses van bestaande produkten kunnen ten dele worden gebaseerd op de ervaringen van de verkoopafdeling. Voor geheel nieuwe produkten is dat minder eenvoudig. Veelal zal een markt-onderzoek onontbeerlijk zijn. Dit geldt overigens ook voor traditionele produkten waarbij de markt door allerlei ontwikkelingen sterk in beweging is. De benodigde specialistische kennis voor een marktonderzoek heeft niet iedereen in huis. In die gevallen is het raadzaam zich te wenden tot een externe adviseur.

### Financiering

Om het plan te verwezenlijken is in de meeste gevallen kapitaal benodigd. De financieringsmogelijkheden zijn afhankelijk van de vooruitzichten van het bedrijf. Zoals hiervoor reeds is opgemerkt dient het ondernemingsplan inzicht te verschaffen in deze vooruitzichten. Hiermee wordt het belang van een goed ondernemingsplan opnieuw onderstreept.



De financiering is doorgaans een complexe aangelegenheid. De exekutiewaarde van de produktie-middelen, de marktvooruitzichten, het vertrouwen in de leiding, de omvang van het eigen vermogen en tal van andere factoren en omstandigheden bepalen de financieringsmogelijkheden.

De behoefte aan kapitaal kan in beginsel worden gedekt uit risico-dragend en risico-mijdend kapitaal. Het risico-dragende kapitaal kan bestaan uit eigen vermogen en achtergestelde leningen. Risiko-mijdend kapitaal bestaat uit leningen en kredieten waar tegenover zekerheden moeten worden gesteld.

Voor een gezonde bedrijfsvoering is het van belang dat er een bepaalde verhouding bestaat tussen risico-dragend en risico-mijdend kapitaal, met dien verstande dat de omvang van het risico-dragende kapitaal aan een bepaald minimum is gebonden.

Het eigen vermogen kan op verschillende wijzen worden bijeengebracht. Het is denkbaar dat belangrijke leveranciers of afnemers bereid zijn deel te nemen, er kunnen aandelen worden uitgegeven of de werknemers kunnen zelf financieel gaan deelnemen (beschikbaarstellen van vakantie-geld of prijskompensatie en dergelijke). Soms is de overheid of een daarmee gelieerde instelling bereid een deel van het risico-dragende kapitaal te verstrekken in de vorm van een achtergestelde lening. Is eenmaal deze basis gelegd dan staat de weg open voor het verwerven van risico-mijdend kapitaal bij banken en dergelijke.

Bij de financiering doen zich veel uiteenlopende vraagstukken voor: de vermogensbehoefte moet worden geschat, de gewenste verhouding eigen vermogen/vreemdvermogen moet worden berekend en de kanalen om het vermogen aan te trekken zijn ingewikkeld. Dit alles vereist veel kennis en ervaring. Naast de bedrijfsadministratie en eventueel de akkountant zal vooral de Gelderse Ontwikkelings Maatschappij belangrijk kunnen bijdragen in de oplossing van financieringsvraagstukken.

#### 4. DE ONDERNEMINGSVORM<sup>1)</sup>

Bij de opzet van een bedrijf of de voortzetting vanuit een faillissement moet (opnieuw) een keuze worden gemaakt over de juridische vorm. Er zijn een groot aantal ondernemingsvormen waarin onder andere de volgende aspecten worden geregeld:

- aansprakelijkheid voor de schulden van het bedrijf,
- het eigendom van het bedrijf,
- het in- en uittreden van medewerkers,
- de zeggenschap,
- de belastingen,
- de winstdeling,
- de werknemersverzekeringen.

Juridisch bestaat er een belangrijk verschil tussen de natuurlijke persoon en de rechtspersoon als ondernemingsvorm.

Een rechtspersoon is een zelfstandig lichaam met een eigen vermogen en eigen rechten en verplichtingen ten aanzien van derden.

Wanneer een onderneming rechtspersoonlijkheid heeft zijn de voor deze onderneming verantwoordelijken (eigenaren/medewerkers) met hun privé-vermogen niet aansprakelijk voor de schulden van de onderneming.

Geen rechtspersoonlijkheid hebben de eenpersoonszaak (een natuurlijk persoon), de maatschap en de vennootschap onder firma. In deze gevallen is de eigenaar of zijn de gezamenlijke eigenaars met hun privé-vermogen wel aansprakelijk voor de schulden van het bedrijf.

Dit heeft ook consequenties voor de belastingen (inkomsten-versus vennootschapbelasting) en de sociale verzekeringen (wel of niet verplicht verzekerd).

1) Dit hoofdstuk is grotendeels ontleend aan een publikatie van Katernen 2000, Schep je eigen werk, een handleiding voor het opzetten van een klein bedrijf.

### Eenmanszaak

Wanneer iemand alleen op eigen naam een bedrijf begint betekent dit dat hij zelf eigenaar is van het bedrijf en tevens degene die alle beslissingen neemt. Het risico (de aansprakelijkheid) van de eigenaar is niet beperkt tot het bedrijfsvermogen; hij is met zijn privé-vermogen aansprakelijk voor de schulden van het bedrijf. Daarnaast kunnen privé-schuldeisers ook aanspraak maken op het bedrijfsvermogen. De eigenaar is inkomstenbelasting verschuldigd en valt niet onder de werknemersverzekeringen.

### Maatschap

De maatschap is een overeenkomst waarbij twee of meer personen zich verbinden om iets in gemeenschap te brengen met het doel het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen. De inbreng van de deelnemers (maten) is niet beperkt tot geld, maar kan ook uit arbeid bestaan.

**Aansprakelijkheid;** de maatschap heeft geen rechtspersoonlijkheid, wat betekent dat voor de schulden van de maatschap niet alleen het maatschapsvermogen, maar ook het privé-vermogen van de maten voor een gelijk deel aansprakelijk is.

**Eigendom;** alle maten moeten iets in gemeenschap brengen (kapitaal en/of arbeid). Inbreng kan geschieden in eigendom of in genot. Bij inbreng in eigendom wordt het eigendomsrecht overgedragen aan de maatschap, zodat er een mede-eigendom ontstaat tussen alle maten. Bij inbreng in genot blijft het eigendomsrecht bij de inbrengende maat en verkrijgt de maatschap het verbruiksrecht.

**Zeggenschap;** bij een typisch besloten samenwerkingsvorm als de maatschap hangt voor elke deelnemer de mate van invloed op de besluitvorming af van hetgeen de partijen bij de maatschapovereenkomst hebben bepaald, zodat zij daarin dus bij aanvang een vrije hand hebben.

**In-/uittreding;** toetreding van anderen is bij een maatschap niet vrij. Dit is alleen mogelijk als dit in de maatschapovereenkomst zelf of later met een ieders instemming is opgenomen. Om een voortijdig einde van de maatschap te voorkomen (door overlijden of faillissement van een der maten) moet in de oprichtingsakte een voortzettingsbeding worden opgenomen.

**Belastingen;** omdat de maatschap geen rechtspersoon is valt zij niet onder de vennootschapsbelasting; voor de belastingdienst heeft ieder van de maten een eigen onderneming en de winst wordt dan ook alleen getroffen door de inkomstenbelasting die op de afzonderlijke maten geheven wordt.

**Winstdeling;** bij het aangaan van de maatschap moeten de maten met elkaar overeenkomen in welke verhouding zij de eventuele verliezen en winsten onder elkaar zullen verdelen. Dit moet in de maatschapsovereenkomst vastgelegd worden.

**Werknemersverzekeringen;** doordat de maatschap een samenwerkingsovereenkomst is tussen zelfstandige natuurlijke personen, vallen de maten niet onder de werknemersverzekeringen.

#### Vennootschap onder firma (VOF)

Volgens de wet is de vof een maatschap, die ter uitoefening van een bedrijf onder een gemeenschappelijke naam is aangegaan. De vof is eigenlijk een bijzonder vorm van maatschap. De belangrijkste verschillen zijn:

- de vof moet een bedrijf onder gemeenschappelijke naam uitoefenen;
- ieder van de vennoten is volledig bevoegd de vof jegens derden te verbinden, mits hun handelingen binnen het doel van de vof vallen. Dat wil zeggen dat als bijvoorbeeld aan van de vennoten een kontrakt afsluit namens de firma, de gevolgen van de overeenkomst ook voor de overige vennoten gelden;

- de vennoten zijn in beginsel voor alle schulden van de vof aansprakelijk;
- doordat de vof een afgescheiden vermogen heeft, gaan de zakenkrediteuren altijd voor op de privé-krediteuren terwijl bij de maatschap de privé-krediteuren en zaken-krediteuren gelijke rechten hebben.

In de opstartfase van een bedrijf is het vaak nog erg onzeker hoeveel opdrachten een bedrijf gaat krijgen, hoeveel lonen er betaald worden en hoeveel tijd er gewerkt wordt.

Wanneer de initiatiefnemers weinig financieel risico willen lopen en enige tijd zonder werknemersverzekering willen werken kan een maatschap of firma een goede vorm zijn voor de aanloopfase. Deze vormen worden in het begin wel gebruikt waarbij dan in een later stadium voor een rechtspersoon met rechtspersoonlijkheid kan worden gekozen.

#### Naamloze en besloten vennootschap (NV en BV)

Bij de NV en BV moet door de samenwerkende partijen kapitaal of kapitaalgoederen in gemeenschap worden gebracht om met behulp daarvan voordeel te behalen. Het kapitaal van de vennootschap is verdeeld in aandelen, waarin ieder der aandeelhouders voor een of meer aandelen deelneemt. De NV en BV hebben rechtspersoonlijkheid en daarom een onafhankelijker positie ten opzichte van de oprichters/aandeelhouders. Het verschil tussen een NV en BV zit vooral in de vrijere overdraagbaarheid van aandelen bij de NV en in een publikatieplicht van de jaarrekening.

Van zelfbestuur is bij deze vorm sprake indien alle werknemers tevens aandeelhouders zijn en wanneer geen buitenstaanders (zoals beleggers) aandeelhouder kunnen worden, of indien de zeggenschap is voorbehouden aan prioriteitsaandelen in handen van de werknemers.

Omdat de BV het meest voorkomt zal die hierna besproken worden.

**Aansprakelijkheid;** de aandeelhouders zijn persoonlijk niet aansprakelijk voor de schulden van de vennootschap, hun aansprakelijkheid blijft beperkt tot het bedrag waarvoor ze aandelen hebben genomen. De wijze waarop de aansprakelijkheid bij vennootschappen is geregeld, is thans

in diskussie. Er zijn wetswijzigingen in voorbereiding waarin de bestuurders van de vennootschap in bepaalde gevallen aansprakelijk kunnen worden gesteld voor (bepaalde) schulden van de vennootschap.

**Eigendom;** de aandeelhouders worden beschouwd als de eigenaars van de vennootschap. De belangrijkste rechten daaraanverbonden zijn het stemrecht in de algemene vergadering van aandeelhouders en het recht op een deel van de jaarlijkse winst (dividend). De rechten van de eigenaren zijn niet altijd gelijk. Er zijn verschillende soorten aandelen, onder andere preferente aandelen (bijzondere winstdelingsrechten) en prioriteitsaandelen (bijzondere zeggenschapsrechten).

**Zeggenschap;** deze krijgt gestalte in de verschillende organen van de BV: de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA), het bestuur, de raad van commissarissen (RvK) en de ondernemingsraad (OR).

**De AVA.** Deze wordt tenminste eenmaal per jaar gehouden binnen zes maanden na het einde van het boekjaar. De AVA heeft in de BV alle bevoegdheden, behalve in BV's met een eigen vermogen van 10 miljoen of meer, en meer dan 100 werknemers, want daarin heeft de RvK grotere bevoegdheden.

**Het bestuur.** Het bestuur is, behoudens de beperkingen in de statuten, belast met het besturen van de vennootschap en het is hierover verantwoording schuldig aan de AVA, de RvK, terwijl in een aantal gevallen de OR gehoord en geïnformeerd moet worden.

**De RvK.** Deze heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Dit betekent dat zij op de hoogte moet worden gehouden en voor belangrijke beslissingen moet worden geraadpleegd.

**Toetreding;** iedere vennoot neemt voor een of meerdere aandelen deel in het kapitaal van de vennootschap. Men kan zijn aandelen aan een andere werknemer overdoen of de BV kan de aandelen terugkopen. Voor de BV

geldt dat de aandelen niet vrij overdraagbaar zijn. Bij zelfbestuur moet in de statuten opgenomen worden dat alleen werknemers van de BV aandelen kunnen kopen en dat iedere aandeelhouder één stem heeft.

**Belastingen;** de BV is vennootschapsbelasting en betaalt daaraan ongeveer 45-48% van de winst. De aandeelhouders zijn over uitgekeerde dividenden inkomstenbelasting schuldig.

**Winstdeling;** de wet bepaalt dat de winst voor zover in statuten niet anders is bepaald, ter beschikking staat van de aandeelhouders, die verder kunnen bepalen hoe de winst verdeeld wordt.

**Werknemersverzekering;** De BV is een rechtspersoon, dus de werknemers vallen onder de verplichte werknemersverzekeringen.

#### Koöperatieve vereniging

Ligt bij de BV het zwaartepunt meer bij het kapitaal, de wettelijke omschrijving van de koöperatie stelt voorop dat zij een vereniging van personen is. Evenals de BV heeft de koöperatie rechtspersoonlijkheid, met een eigen vermogen en eigen rechten en plichten.

**Aansprakelijkheid;** in afwijking van de BV kent de koöperatieve vereniging verschillende aansprakelijkheden, welke in de statuten moeten zijn vastgelegd. Er zijn drie mogelijkheden: de wettelijke aansprakelijkheid; de uitgesloten aansprakelijkheid (UA): de leden kunnen niet aansprakelijk gesteld worden; en de beperkte aansprakelijkheid (BA): alle regelingen die tussen UA en WA inliggen.

**Eigendom;** de vereniging is eigenaar van de onderneming. De rechten die daaruit voortvloeien voor de leden van de vereniging zijn in de statuten vastgelegd.

**Zeggenschap;** de belangrijkste organen van de koöperatie zijn de algemene ledenvergadering en het bestuur, en eventueel een raad van toezicht

(RvT). De algemene ledenvergadering (AV) is het hoogste orgaan van de koöperatie en heeft alle bevoegdheden binnen de vereniging. De taken en bevoegdheden van het bestuur worden in de statuten vastgelegd en het staat de AV vrij om deze zelf vast te stellen. Het is de plicht van het bestuur om aan de AV rekening en verantwoording af te leggen.

**Toetreding;** de koöperatie is in principe een open samenwerkingsvorm. In de statuten wordt bepaald aan welke voorwaarden kandidaatsleden moeten voldoen om lid te kunnen worden. De AV heeft hier uiteindelijk over te beslissen.

**Belastingen;** dit is al jaren een moeilijk punt in vele koöperaties. Er zijn drie mogelijkheden:

- de koöperatie doet aan persoonlijke bezitsvorming en de totale winst wordt onder de leden verdeeld. De leden zijn over de totaal verdeelde winst inkomstenbelasting schuldig en de koöperatie geen vennootschapsbelasting.
- een gedeelte van de winst wordt aan de algemene reserves toegevoegd en een gedeelte wordt uitgekeerd. Hierbij is de kans groot dat de vennootschapsbelasting en de inkomstenbelasting beide geheven worden.
- de koöperatie doet niet aan bezitsvorming en de gehele winst gaat naar de algemene reserves, na vooraf belast te zijn door de vennootschapsbelasting. in de praktijk komen we vooral de tweede en derde mogelijkheid tegen. Die sluiten ook het meeste aan bij de idee dat het niet om persoonlijke bezitsvorming gaat maar om de continuïteit van de onderneming.

**Winstdeling;** de AV kan zelf haar winstdelingsregeling vaststellen.

**Werknemersverzekeringen;** de koöperatieve vereniging is een rechtspersoon, dus in principe vallen de werknemers onder de verplichte werknemersverzekeringen. Dit blijkt echter niet in alle gevallen op te gaan.



## Vereniging

Een vereniging is een rechtspersoon waarin de leden volgens vastgestelde regels en voor een door hen gesteld doel willen samenwerken.

Een vereniging mag niet ten doel hebben winst te maken ter verdeling onder de leden (behalve de koöperatieve vereniging).

De vereniging wordt vaak gebruikt als: houdstermaatschappij voor de aandelen van een NV of BV.

**Aansprakelijkheid;** de vereniging is een rechtspersoon wat betekent dat de leden van de vereniging niet aansprakelijk zijn voor de schulden van de vereniging.

**Eigendom;** de vereniging is eigenaar van de aktiva van de vereniging, de leden kunnen daaraan geen persoonlijke eigendomsrechten ontlenen.

**Zeggenschap;** de belangrijkste organen van de vereniging zijn de algemene ledenvergadering en het bestuur. De algemene ledenvergadering (AV) is het hoogste orgaan en heeft alle bevoegdheden binnen de vereniging. De taken en bevoegdheden van het bestuur worden in de statuten vastgelegd. De AV kan die ook zelf vaststellen. Het bestuur moet aan de AV rekening en verantwoording afleggen.

**Toetreding;** de vereniging is een open samenwerkingsvorm. In de statuten wordt bepaald wat de minimale verplichtingen van de leden zijn. De AV beslist over de toelating van een nieuw lid.

**Belasting;** zakelijke activiteiten van een vereniging (waarmee in konkurrentie getreden wordt met andere ondernemingen) vallen onder de BTW-heffing en de vennootschapsbelasting.

**Winstdeling;** het doel van de vereniging mag niet zijn het maken van winst, alleen ter bereiking van de ideële doel. (Dus geen winstdelingsregeling).

**Werknemersverzekeringen;** Werknemers in loondienst bij een vereniging vallen onder de verplichte werknemersverzekeringen.

### Stichting

De stichting is van oudsher bij uitstek een rechtsvorm voor ideële doelen.

De stichting wordt als ondernemingsvorm op twee manieren gebruikt: als houdster van aandelen van een NV of BV; en als rechtsvorm van groepen die activiteiten verrichten met een ideëel doel, zonder daaruit persoonlijk financieel voordeel te willen behalen. Hier toe kunnen ook bedrijfsactiviteiten behoren.

**Aansprakelijkheid;** de stichting is een rechtspersoon. Personen die functies vervullen in de organen van de stichting of werknemers van de stichting zijn niet met hun privé-eigendom aansprakelijk voor de schulden van de stichting.

**Eigendom;** de stichting is eigenaar van de activa van de stichting. Individuen kunnen daaraan geen eigendomsrecht ontlenen.

**Zeggenschap;** de stichting wordt vaak gezien als een ondemokratische vorm, het bestuur benoemt en ontslaat zichzelf. Het is echter mogelijk in de stichtingsstatuten op te nemen dat de bestuurders geheel of ten dele worden benoemd en ontslagen door externe instanties of groepen. Dit kan ook de groep werknemers zijn. Werknemers kunnen ook zelf lid van het bestuur worden.

**Toetreding;** benoeming van bestuursleden moet in de statuten geregeld worden. Het bestuur beslist over alle zaken, zoals het in dienst nemen van nieuwe medewerkers.

**Belasting;** de zakelijke activiteiten van een stichting (activiteiten waarmee in concurrentie wordt getreden met andere ondernemingen) vallen onder de BTW-heffing en de vennootschapsbelasting.

**Winstdeling;** het doel van de stichting mag alleen zijn het maken van winst ter ondersteuning van het ideële doel.

**Werknemersverzekeringen;** werknemers van een stichting vallen onder de verplichte werknemersverzekeringen. Door de bedrijfsverenigingen wordt echter wel geëist dat minimaal de helft van het aantal bestuursleden niet-werknemers zijn.

## 5. HULP EN ADVIES

### 5.1. Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij (GOM)

De N.V. Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij is een gezamenlijke onderneming van overheid en bedrijfsleven met als doel het versterken van de sociaal-ekonomische structuur in Gelderland, hetgeen geschiedt door:

- \* Het deelnemen in het aandelenkapitaal van in Gelderland gevestigde of nieuw op te richten ondernemingen, en het in combinatie daarmee eventueel verstrekken van een (achtergestelde) lening. De deelneming heeft een tijdelijk karakter, en is gericht op het initiëren en helpen ontstaan van activiteiten die op andere wijze niet tot stand zouden komen. In concreto betekent dit, dat de GOM kan participeren in het aandelenkapitaal van industriële en stuwende dienstverlenende bedrijven die opereren in de marktsector. De deelneming:
  - dient zich te beperken tot een minderheidsbelang;
  - kan maximaal f 4.000.000,-- bedragen;
  - is pas mogelijk als gebleken is of aangetoond kan worden dat op andere wijze niet in het benodigde risikodragend kapitaal kan worden voorzien; daarnaast dient er sprake te zijn van startende bedrijfsmatige activiteiten met een toekomstgerichte toepassing, of van expansie van bestaande bedrijven.
- \* De behandeling van aanvragen voor investeringspremies bij vestiging of uitbreiding van bedrijven in Nijmegen, Beuningen, Wijchen, Doetinchem en Arnhem in bijzondere gevallen.
- \* Het bevorderen en begeleiden van industriële vernieuwing; ondermeer door het zoeken naar en het aanbieden van ideeën, procedé's, projecten, licenties, produktontwikkelingen en het leveren van andere passende bijdragen, waaronder financieringsarrangementen.
- \* Het behulpzaam zijn bij aanvragen voor subsidies, kredieten, waaronder ontwikkelingskredieten.
- \* Het helpen opstarten of voortzetten van bedrijven.
- \* Het adviseren van producerende en stuwend dienstverlenende bedrijven in hun bedrijfsvoering bij financiële problemen of andere omstandig-

heden die vernieuwing of expansie belemmeren of continuïteit in gevaar brengen; eventueel inschakelen van (overheids)instanties en deskundigen.

- \* De behandeling van aanvragen voor toepassing van de Regeling Steun aan individuele Bedrijven, respectievelijk Herstelfinancieringsregeling.
- \* Het adviseren bij bedrijfsverplaatsingen- of uitbreidingen, mede in relatie tot betrokken overheden onder gebruikmaking van eventuele regelingen.
- \* De diensten van de GOM worden in principe kosteloos verstrekt.

Adres: N.V. Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij

Bergstraat 37a

Postbus 206

6800 LT Arnhem

Tel.: 085 - 511334

Telex via KvK 45276 KKARH NL

## INTERVIEWVERSLAG MACHINEFABRIEK KLEIN BORCULO

### Voorgeschiedenis

Machinefabriek Klein Borculo is voortgekomen uit het faillissement van machinefabriek Klein Bussink. Dit voormalige bedrijf was gespecialiseerd in de engineering en fabricage van veevoederproduktie-units. Het bedrijf had circa 150 werknemers in dienst. Eind jaren zeventig heeft de toenmalige eigenaar/direkteur het bedrijf overgedaan aan vijf personeelsleden. Hierdoor ontstond een ondoorzichtige vijfhoofdige directiestructuur.

De nieuwe directie bleek niet in staat het bedrijf naar behoren te leiden. Er werden enerzijds verkeerde investeringsbeslissingen genomen terwijl anderzijds geen acht werd geslagen op de zich aftekenende binnenlandse marktverzadiging. De onderneming kwam enige tijd na de overname in continuïteitsmoeilijkheden te verkeren.

In de nadagen van het bedrijf heeft men - mede op aandrang van de bank - een adviseur in de arm genomen. De adviseur wist een konkurrent te interesseren voor overname van het bedrijf. Hierdoor zou ongeveer de helft van de werkgelegenheid behouden kunnen blijven. Voorwaarde was evenwel dat de directie van het bedrijf zou opstappen. Dit plan werd door de zittende directie niet aanvaard, waarna korte tijd later het faillissement werd uitgesproken.

### Initiatiefnemers

Een aantal ex-werknemers van Klein Bussink zag mogelijkheden om enige activiteiten van het voormalige bedrijf op beperkte schaal voort te zetten. Dit betrof met name de montage, reparatie en service werkzaamheden. Het was nadrukkelijk niet de bedoeling om het oude bedrijf voort te zetten. De basis gedachte was dat er door het faillissement van Klein Bussink een gat in de markt ontstond met betrekking tot de onderhoudswerkzaamheden van in het verleden door Klein Bussink geleverde apparatuur.

De groep initiatiefnemers had naar functie gezien een brede samenstelling. Vrijwel alle geledingen uit het oude bedrijf waren daarin vertegenwoordigd (konstruktie, produktie, montage, inkoop, administratie). Hierdoor lag van het begin af aan de latere taakverdeling al min of meer vast. De omstandigheden dat hoegenaamd alle benodigde vaktechnische kennis en vaardigheden binnen de groep aanwezig was, heeft een zeer positieve invloed gehad op de realisatie van de plannen en het functioneren van de onderneming nadat de oprichting een feit was.

In de totale organisatie ontbraken aanvankelijk twee schakels. Ten eerste was er niemand van de oude verkoopafdeling bij de plannen betrokken (alle ervaren verkopers werden direkt door de konkurrentie weggekocht). In de tweede plaats had geen van de initiatiefnemers managementervaring.

Aan deze omissie werd tegemoetgekomen door iemand van buiten aan te trekken (de ex-bedrijfsleider van de opgeheven Machinefabriek Eibergen).

#### Gespreksgroep

De eerste stap die door de initiatiefnemers werd ondernomen was de oprichting van een gespreksgroep. In deze gespreksgroep hadden de volgende personen en instellingen zitting:

- Burgemeester van Borculo
- Raadslid gemeenteraad Borculo
- GOM
- Provincie Gelderland
- RND
- FNV
- partikulier adviseur

Opvallend is dat deze groep zeer heterogeen is samengesteld: bestuurlijke overheden, semi-overheidsinstellingen, vakbeweging en

mensen op persoonlijke titel. De gespreksgroep heeft in de praktijk gefunctioneerd als een platform waar alle ideeën en akties werden besproken en gekoördineerd. Een aantal leden van de gespreksgroep heeft zich zeer aktief opgesteld. Men beperkte zich niet tot het uitbrengen van advies, doch droeg zelf in hoog tempo ideeën aan en verleende waar nodig mogelijk aktieve ondersteuning.

Voor het welslagen van de hele onderneming was grote spoed geboden. Konkurrerende bedrijven zouden anders de vrijgekomen markt veroveren. Het is met name het tijdsaspekt geweest waar de gespreksgroep grote diensten heeft bewezen. Allerlei aanvragen en procedures werden bespoedigd door een aktieve lobby van de gespreksgroep.

De indruk bestaat dat het grote enthousiasme en de hoge inzet van de initiatiefnemers een doorslaggevende invloed heeft gehad op de aktiebereidheid en de betrokkenheid van de gespreksgroep.

#### Ondernemingsplan

In nauwe samenwerking met de gespreksgroep is een ondernemingsplan vervaardigd. In dit plan werd aan alle relevante onderwerpen aandacht besteed.

Alle initiatiefnemers hebben daarin een bijdrage geleverd op hun specifieke vakgebied.

De GOM en de RND zijn zeer behulpzaam geweest bij het opstellen van het ondernemingsplan. De RND heeft de financiële behoefte geraamd en de financieringsmogelijkheden geïnventariseerd. Daarnaast is men behulpzaam geweest bij het opstellen van de begroting en de omzetprognoses.

Achteraf gezien waren de omzetprognoses de zwakste schakel van het ondernemingsplan. De omzetprognoses waren gebaseerd op de afzetverwachtingen van bepaalde produkten. In de praktijk is dit geheel anders verlopen. De geraamde omzetten werden weliswaar gerealiseerd, echter op andere marktsegmenten en met andere produkten



dan was voorzien.

Hiermee werd aangetoond hoe zwak de basis was en hoe kwetsbaar de start in wezen was.

Door de hoge tijdsdruk kon in de planfase onvoldoende aandacht worden besteed aan studie. De omzetprognoses werden derhalve niet met onderzoek onderbouwd. De werkelijke ontwikkelingen zijn dan ook fundamenteel anders verlopen. Men heeft de overtuiging dat via een gedegen marktonderzoek de feitelijke afzetstructuur vrij goed te voorzien zou zijn geweest.

### Financiering

Aanvankelijk werd door de initiatiefnemers f 35.000,-- uit eigen zak bijgebracht. Dit was evenwel als startkapitaal nog ontoereikend. In dezelfde periode zocht een Duits bedrijf een vertegenwoordiging voor haar produkten. Nadat met dit bedrijf contact was gelegd, werd de alleenvertegenwoordiging voor Nederland verkregen. Daarnaast bleek het Duitse bedrijf bereid voor 50 % deel te nemen in de nieuwe onderneming. Het eigen vermogen werd verhoogd tot f 70.000,--, waarvan f 35.000,-- door de Duitse partner werd gefourneerd en f 35.000,-- door de initiatiefnemers.

De RND was van mening dat daarnaast nog een krediet van f 75.000,-- benodigd was. De Duitse partner verleende een achtergestelde lening van f 25.000,--. De resterende f 50.000,-- werd bij de Nederlandse Middenstandsbank geleend.

De keuze om de NMB als kredietverlener te nemen werd ingegeven door de volgende overwegingen. De NMB was in het verleden de bankier van het bedrijf Kleine Bussink. De bank had daardoor bepaalde rechten op de boedel. Men hoopte op onderhandse verkoop van de failliete boedel. Hiervan is echter niets terecht gekomen. Niettemin is toen de bankrelatie bestendigd. Men heeft geen goed oordeel over de medewerking van de bank.

De bank wenste geen enkel risico te lopen en was slechts bereid onder optimale garantievoorzwaarden het krediet te verschaffen. Hoewel het

eigen vermogen reeds toereikend was om deze zekerheid te verlenen, was de bank pas bereid om te financieren nadat een staatsgarantie was verstrekt (de staatsgarantie werd geregeld door de RND). De GOM heeft onschatbare diensten bewezen door op het kritieke moment een overbruggingskrediet te verstrekken.

### Algemeen

Bij het zoeken naar de juiste bestuursstructuur is de FNV erg behulpzaam geweest. Uiteindelijk is gekozen voor een BV. De aandelen van de initiatiefnemers zijn ondergebracht in een vereniging die vervolgens aandeelhouder is in de BV. De initiatiefnemers zijn de leden van de vereniging. Het hoogste gezagsorgaan in de onderneming wordt aldus gevormd door de werknemers.

Kort nadat Klein Bussink failliet was gegaan werd het plan opgevat een nieuw bedrijf te stichten. Men heeft toen direkt de oude klantenkring via informatie-bulletins op de hoogte gebracht. Ook tijdens het verdere startproces zijn steeds tussentijdse berichten rondgestuurd (zo mogelijk mede ondertekend door gezaghebbende instanties, zoals GOM, RND etc.). Men is in de berichtgeving steeds zo konkreet mogelijk geweest (data noemen over de oprichting, aard van de aktiviteiten etc.). Men hoopte op die manier te bereiken dat de oude klantenkring aan het nieuwe bedrijf werd gebonden en niet direkt naar de konkurrent toeliep. Achteraf gezien heeft deze briefing zeer positief gewerkt en zijn inderdaad een aantal kontakten behouden.

## INTERVIEWVERSLAG BERGHUIZER PAPIERFABRIEK

### Voorgeschiedenis

In 1977 stelde het concern Van Gelder Papier pogingen in het werk om de papierfabriek in Wapenveld te verkopen.

Na enige tijd bleek echter dat er geen koper voor het bedrijf kon worden gevonden. De directie van Wapenveld heeft toen een plan gelanceerd om over te schakelen van verpakkingspapier naar witpapier. Het bedrijf zou op die manier kunnen blijven voortbestaan. De Raad van Bestuur van Van Gelder had aanvankelijk weinig geloof in het plan. Onder druk van de bedrijfsdirectie, de ondernemingsraad en een onderzoek van een gezaghebbend Fins adviesburo, kon de Raad van Bestuur uiteindelijk worden overtuigd. De benodigde investeringen werden gepleegd. De resultaten van het bedrijf verbeterden daardoor aanzienlijk.

Het Van Gelder concern kwam in 1980 echter opnieuw in grote moeilijkheden te verkeren.

Zowel de celluloseprijs als de dollarkoers stegen dat jaar scherp. Er waren geen financiële reserves meer vanwege het omvangrijke investeringsprogramma.

In 1981 kon het concern niet meer aan zijn verplichtingen voldoen en werd het faillissement over Van Gelder uitgesproken.

### Initiatieven tot voortzetting

Hoewel Van Gelder in totaliteit met grote verliezen draaide, behaalde de vestiging in Wapenveld in de tweede helft van 1981 een positief resultaat. Dit gegeven opende perspectieven om het bedrijf zelfstandig voort te zetten. De provincie Gelderland stelde geld ter beschikking voor een onderzoek over de levensvatbaarheid van het bedrijf. Dit onderzoek werd uitgevoerd door McKinsey. Eind 1981 werd de rapportage afgerond, met als belangrijkste konklusie dat er goede kansen bestonden.

Teneinde de gelden bijeen te krijgen om het bedrijf uit de failliete boedel te kopen, is toen een beroep gedaan op de werknemers om aandelen te kopen. Dit is met name gedaan vanwege de daarvan te verwachten psychologische effecten. Achteraf gezien is dit een strategisch zeer belangrijke aktie geweest. De werknemers kochten in totaliteit voor ongeveer f 500.000,-- aandelen. Het enthousiasme van de werknemers sloeg over op de gehele omgeving van het bedrijf. Er werd een open dag gehouden voor de buurt. Bij die gelegenheid hebben duizenden mensen het bedrijf bezocht en werd er voor f 200.000,-- aandelen verkocht.

De omliggende gemeenten verleenden waar mogelijk ondersteuning en waren bereid zich garant te stellen voor bepaalde leningen.

Het Ministerie van Economische Zaken was bereid een achtergestelde lening te verstrekken van vier miljoen gulden.

De Algemene Bank Nederland tenslotte was bereid de verdere financiering op zich te nemen. De GOM speelde een kataliserende rol.

Het eigen vermogen was intussen dankzij de inspanning van de werknemers, partikulieren, het pensioenfonds, de gemeenten en de provincie Gelderland opgelopen tot circa 4,5 miljoen gulden.

Een belangrijke hoeksteen in de financiering vormde de gedeeltelijke verkoop van de snij-afdeling.

Het bedrijf beschikt over een moderne snij-afdeling waarvan de capaciteit groter is dan voor de eigen produktie benodigd is. Een Finse papierfabrikant had veel belangstelling voor deze faciliteit. De snij-afdeling is toen afgesplitst van het bedrijf en ondergebracht in een aparte bv.

Het Finse bedrijf werd voor de helft eigenaar van de nieuwe formaatfabriek. De daaruit verkregen gelden zijn voor de totale financiering van wezenlijk belang geweest.

#### De rol van de werknemers

In de periode dat het bedrijf nog tot het Van Gelder koncern behoorde kwam de rol van de werknemers voornamelijk tot uitdrukking via de ondernemingsraad.

Er bestond geen konflikt tussen de direktie en de ondernemingsraad, integendeel, men maakte gezamenlijk een vuist tegen de Raad van Bestuur. Direktie en ondernemingsraad hebben steeds in grote eensgezindheid opgetreden. de ondernemingsraad kon zich goed vinden in de plannen en initiatieven van de direktie.

Ook in de periode dat het bedrijf zich losmaakte uit het Van Gelder koncern, is de rol van de ondernemingsraad steeds ondersteunend geweest. De feitelijke plannen werden door de direktie opgezet. In wezen kan dan ook niet van specifieke werknemersplannen worden gesproken. De situatie wordt meer gekarakteriseerd door een grote mate van eensgezindheid, samenwerking en onderling vertrouwen tussen de direktie en de ondernemingsraad. Het belang van de werknemersinbreng is niettemin zeer groot geweest. Mede dankzij de inspanningen van de werknemers, zowel materieel als immaterieel, is het voortbestaan van de onderneming mogelijk gemaakt.

## INTERVIEWVERSLAG SAFAN MACHINEFABRIEK

### Voorgeschiedenis

Safan Machinefabriek BV te Lochem is een bedrijf waar hydraulische kantpersen en scharen worden vervaardigd.

In 1979 kwam de onderneming als gevolg van de zwakke financiële structuur in liquiditeitsmoeilijkheden te verkeren, waarna surseance van betaling volgde. Eind 1980 werd Safan overgenomen door de NV Industriële Maatschappij. In 1981 draaide het bedrijf goed en werd er weer winst gemaakt.

De filosofie van het moederbedrijf, de NV Industriële Maatschappij, was sterk op groei gericht. Teneinde ook bij Safan een snelle groei te bewerkstelligen werd in 1982 de bedrijfsstrategie gewijzigd.

Omdat het om technisch hoogwaardige en kostbare produkten gaat, werd er tot dan toe alleen op afroep geproduceerd. Hierdoor kon bovendien steeds rekening worden gehouden met de individuele wensen van de klant. In 1982 werd echter besloten om de produktie sterk te richten op meer eenvoudige standaardmachines. Deze machines werden op voorraad geproduceerd, ervan uitgaande dat de voorraad snel door de markt zou worden opgenomen. Korte tijd later bleek deze vooronderstelling niet juist. De markt groeide veel minder snel dan was voorzien. Daarnaast bleek de standaardapparatuur niet altijd aan de specifieke verlangens van de klant te kunnen voldoen, zodat toch weer dure aanpassingen nodig waren. Intussen was de financieringslast van de snel groeiende voorraad zo hoog opgelopen dat het bedrijf opnieuw in liquiditeitsmoeilijkheden kwam. Dit leidde eind 1982 tot het faillissement van Safan.

### Initiatiefnemers

Geruime tijd voordat de problemen bij Safan zich openbaarden, voorzagen een aantal personeelsleden de moeilijkheden die uit de gewijzigde bedrijfsstrategie voortvloeiden. Door de direktie werd de problematiek

echter met klem ontkent (zelfs drie maanden voor het faillissement werd nog publiekelijk gemeld dat het zo goed ging met Safan). Binnen het FNV is toen het plan ontstaan om via werknemersakties het bedrijf proberen te behouden. Als eerste stap is een werkgroep in het leven geroepen waarin naast het FNV alle geledingen uit het bedrijf zitting hadden (OR-leden, stafleden etc.).

De werkgroep achtte het van het grootste belang dat men als rechtspersoon kon handelen. Daarom werd een stichting opgericht. Vervolgens heeft de stichting een adviseur aangetrokken. Deze adviseur heeft het project verder geleid en de externe kontakten verzorgd.

#### Het werknemersplan

Het stichtingsbestuur heeft een beleidsplan opgesteld waarin werd voorzien in de voortzetting van Safan, zij het in afgeslankte vorm. Het personeelsbestand zou worden teruggebracht van 150 tot 75 werknemers. Het beleidsplan voldeed kwalitatief in ieder opzicht aan de eisen die aan een volwaardig ondernemingsplan gesteld mogen worden. Aan alle relevante onderwerpen (organisatie, marketing, financiering etc.) was uitvoerig aandacht geschonken.

Bij de samenstelling van het plan werd alle in het bedrijf aanwezige kennis en deskundigheid gemobiliseerd. Ook de bedrijfsdirecteur heeft positief meegewerkt. Daarnaast hebben vooral de adviseur en de FNV belangrijke bijdragen geleverd.

Zoals reeds opgemerkt voorzag het plan in het behoud van de helft van de werkgelegenheid. De activiteiten van de machinefabriek zouden na het faillissement van Safan in een nieuw op te richten BV plaatsvinden. Een deel van de aandelen van de BV zou door de Stichting worden verworven. De middelen van de Stichting zouden bestaan uit stortingen van personeelsleden en van sympathisanten/belanghebbenden. Op basis van het aldus vergaarde risico-dragende kapitaal bestond de verwachting dat de overige financiële behoefte door de bank zou worden gefinancierd.

### Financiering

Het ondernemersplan gaf aan dat bij de start van het bedrijf een vermogen van 4,2 miljoen gulden benodigd was, waarvan 2 miljoen eigen vermogen.

Van een drietal leveranciers waren intussen toezeggingen ontvangen tot een bijdrage van circa 1,3 miljoen gulden. Deze toeleveranciers hadden overigens veel belang bij de continuering van Safan omdat Safan de belangrijkste klant was.

Het personeel zou gaan participeren voor ongeveer f 200.000,--.

De rest van de risico-dragende vermogensbehoefte werd gedekt uit een achtergestelde lening van het Ministerie van Economische Zaken.

De huisbank van Safan was en is de AMRO-bank. De bank heeft zich zeer welwillend en koöperatief opgesteld en was bereid het benodigde vreemde vermogen te verschaffen.

### Realisatie van het werknemersplan

Het plan is volledig ten uitvoer gebracht en heeft in de praktijk goed gefunctioneerd. Gaande het proces werd het initiatief - dat aanvankelijk geheel bij de Stichting lag - langzaam maar zeker overgenomen door de grootste kapitaalverschaffers (de drie toeleveranciers). Deze hebben ook tijdens de startperiode van Safan de directie gevoerd. Het personeel heeft het recht een kommissaris te benoemen.

### Algemeen

De oprichting van een rechtspersoon in casu de Stichting, is van veel belang geweest. Hierdoor was duidelijk met wie men te maken had en konden er rechtshandelingen worden gepleegd. Dit heeft naar buiten toe veel vertrouwen gewekt en duidelijkheid geboden.

De adviseur van de Stichting bekleedde bij Vredestein een directiefunctie en stond op het punt gebruik te maken van de VUT. Met de leiding



van Vredestein is toen overeengekomen dat de adviseur in dienst van Vredestein zou blijven, maar zich in zou zetten voor het behoud van Safan. Indien dit zou lukken dan zouden de gemaakte uren bij Safan worden gedeclareerd. Zou de aktie daarentegen zonder sukses blijven dan zou men Vredestein niets verschuldigd zijn. Vredestein heeft op deze wijze belangrijk bijgedragen tot de realisatie van het plan.

De adviseur genoot een goede reputatie waardoor het vertrouwen van de buitenwereld (bank, overheid etc.) in de opzet en de mogelijkheden van het plan positief werd beïnvloed.

Alle betrokken instanties en instellingen hebben zonder uitzondering optimaal meegewerkt aan de verwezenlijking van het plan. Met name de steun van de GOM en Provincie worden als belangrijke factoren genoemd. De Provincie was bereid om indien nodig voor f 300.000,-- deel te nemen. Hiervan hoefde achteraf echter geen gebruik gemaakt te worden.

Met de meest mogelijke klem wordt benadrukt hoe belangrijk de faktor tijd is. Dit soort reddingsakties slagen of mislukken bij de gratie van de snelheid waarmee aktie wordt ondernomen. Met name met betrekking tot de financiën kan de tijd een klemmend probleem vormen. Indien bijvoorbeeld de overheid overweegt geldelijke steun te verlenen, dan is de afwikkeling en besluitvorming daaromtrent doorgaans te traag (in dit geval heeft de (provinciale) overheid echter zeer voortvarend gehandeld en heeft dit probleem zich niet voorgedaan).

## INTERVIEWVERSLAG SMIT OVENS

### Voorgeschiedenis

Smit Ovens is een dochter-onderneming van het concern Holec. Eind jaren zeventig kwam het bedrijf in moeilijkheden doordat de orderportefeuille onvoldoende groot was. De markt voor ovens liep terug terwijl de internationale concurrentie verhevigde. Smit fabriceerde weliswaar kwalitatief goede produkten, doch was naar verhouding te duur.

Teneinde de gerezen problemen het hoofd te bieden stelde de direktie een reorganisatie-plan voor. Dit plan kwam in hoofdzaak neer op een beperking van de produktie-kapaciteit waardoor een belangrijk deel van de werkgelegenheid verloren zou gaan. De werknemers hebben als reactie op deze reorganisatie-plannen een alternatief plan ingediend. Via onderhandelingen is uiteindelijk een kompromis bereikt tussen de direktie en de werknemers. Op beperkte schaal zou een reorganisatie worden doorgevoerd, daarnaast zou de bedrijfsstrategie worden gewijzigd. De nadruk zou meer op produktievernieuwing en innovatie komen te liggen. De gedachte was dat door uitbreiding en verbetering van het produktenpakket de bestaande werkgelegenheid zou kunnen worden behouden.

### Initiatiefnemers

In 1979 ontstond de eerste aanzet tot het Aktieplan Werkgelegenheid Nijmegen binnen de Industriebond FNV.

Men had kontakten gekregen met werknemers van Lucas Aerospace uit Engeland. Dit bedrijf was tot het drastisch afbouwen van de werkgelegenheid overgegaan. De werknemers namen dit niet en vroegen deskundigen om alternatieven te ontwikkelen. Hier kwam niks uit. Daarna hebben de werknemers zelf initiatieven genomen. Dit werd een groot succes en het werknemersplan was geboren. In Nijmegen was men hierover zo geestdriftig dat men dezelfde weg opging.

De strategie begint met een analyse van de positie van het bedrijf. Op grond van zwakke punten uit deze analyse wordt geprobeerd alle werkne-

mers mee te laten denken over verbeteringen. Dit kunnen verbeteringen op het gebied van arbeidsomstandigheden, organisatie, management, arbeidstijdverkorting, ontwikkeling van nieuwe produkten enzovoorts. Meestal is op grond van de bedrijfssituatie duidelijk waar behoefte aan is: in een bedrijf waar alleen oude produkten worden gemaakt en het management geen nieuwe initiatieven neemt, ligt de kern van de aandacht op alternatieve produkten. In een bedrijf met een goede bedrijfseconomische positie, maar met uiterst slechte arbeidsomstandigheden zullen de vragen juist hierop gericht zijn.

Het initiatief om bij Smit Ovens een werknemersplan op te zetten ging uit van het Aktieplan Werkgelegenheid Nijmegen (AWN). De voorzitter van de ondernemingsraad werd door het AWN geattendeerd op de mogelijkheden van een werknemersplan. Deze suggestie werd direkt opgepakt. Binnen het bedrijf werd een kommissie opgericht, bestaande uit de kaderleden van de bonden. De direktie zegde toe medewerking te verlenen aan de activiteiten van de kommissie. Voorts werd door de ondernemingsraad bedongen dat eerst een organisatie-buro het bedrijf zou doorlichten alvorens enig plan ten uitvoer zou worden gelegd.

#### De werkwijze

De werkwijze om bij Smit Ovens tot een werknemersplan te komen verliep volgens de opzet van het AWN. In de brochure "Verbeter de werkgelegenheid .... begin bij het bedrijf!" wordt deze aanpak uitvoerig beschreven. Kort samengevat komt de methode neer op een uitvoerige enquête van alle werknemers van het bedrijf. Hierbij worden knelpunten geïnterviewd en ideeën en inzichten verzameld omtrent (nieuwe) mogelijkheden van het bedrijf. Het materiaal wordt vervolgens geanalyseerd en zo mogelijk tot een plan omgewerkt.

#### De inhoud van het plan

Bij Smit Ovens heeft deze procedure geleid tot een betrekkelijk groot aantal ideeën. Op basis daarvan werd een korte - en een middellange termijn strategie uitgestippeld.

Op korte termijn zouden de volgende maatregelen gerealiseerd moeten worden.

- werk inbesteden
  - bestaande produkten verbeteren
  - komplementaire produkten aanbieden (bordessen etc. rondom de ovens).
- Op lange termijn zou het produkten-pakket met volkomen nieuwe produkten moeten worden uitgebreid. Hierbij werd met name gedacht aan apparatuur ten behoeve van de recyclingtechnologie.

#### Realisatie van het plan

Van de korte termijn maatregelen is de actie voor het verkrijgen van inbesteed werk zeer succesvol geweest. In korte tijd kon veel werk van buiten in uitvoering worden genomen. Inbesteden van werk behoorde echter niet tot de bedrijfsfilosofie. Toen er een aantal grote orders kwamen en de direkte noodzaak tot inbesteden weg viel, verdween de belangstelling voor deze aktiviteit dan ook onmiddellijk.

Thans wordt dit zeer betreurd en worden er opnieuw pogingen ondernomen het inbesteden weer van de grond te krijgen.

Op het gebied van de produktieverbetering zijn eveneens resultaten geboekt. Met name de (energie) rendementen van de ovens zijn verbeterd. Produktieverbetering is een kontinu proces geworden waaraan ook in de toekomst blijvend aandacht zal worden besteed.

Het aanbieden van komplementaire produkten naast het traditionele pakket komt slechts langzaam op gang.

Het lange termijnplan om nieuwe produkten te vervaardigen blijkt in de praktijk zeer moeizaam te realiseren. De benodigde kennis en deskundigheid is niet in huis. De investeringen om deze kennis op te bouwen zijn dermate hoog dat de benodigde gelden niet beschikbaar zijn. Met name de afhankelijkheid van het moederbedrijf Holec is in deze beslissend. Holec is niet bereid het research-budget van Smit Ovens te verruimen.

## Algemeen

Opvallend is dat het bindende element in het werknemersplan de techniek is. Aan de overige facetten van de bedrijfsvoering is in het plan geen aandacht besteed. Dit heeft zich achteraf gewroken. Doordat bijvoorbeeld de financiële onderbouwing van de voorgenomen produktieverbreiding ontbrak, kon aan dit aktiepunt onvoldoende vorm worden gegeven. De eenzijdige benadering van het plan blijkt achteraf een duidelijke tekortkoming.

De gemeente Nijmegen heeft bij de start van het werknemersplan in 1979 geen enkele belangstelling aan de dag gelegd voor het wel en wee van het bedrijf. Ook de lokale pers toonde weinig interesse. Vanuit de provincie werd wel positief en enthousiast gereageerd op het werknemersplan. De provincie is dienstbaar geweest met goede verwijsadviezen en heeft waar gewenst een lobby-achtige ondersteuning gegeven. Het Rijk toonde eveneens veel belangstelling. De Tweede Kamer heeft een werk-bezoek gebracht aan het bedrijf en via Economische Zaken werd een ontwikkelingskrediet verkregen.

Onder het personeel bestond een grote eensgezindheid om het werknemersplan te verdedigen en te realiseren. Het oorspronkelijke reorganisatieplan zou zoveel banenverlies geven, dat het personeel als één man achter het werknemersalternatief stond.

Na een aantal onderhandelingen is het werknemersplan integraal overgenomen door de direktie. Wellicht dat de bereidwillige houding van de direktie mede werd ingegeven door de grote aktie-bereidheid van het personeel.

Het niet inbouwen van een controle-mogelijkheid op de uitvoering van de plannen wordt nu door de werknemers als een verzuim ervaren. Nadat het werknemersplan door de direktie was aanvaard hebben de werknemers zich overigens veel minder aktief opgesteld en is er geen toezicht gehouden op de uitvoering van het plan (voor zover dit al mogelijk is).

Intussen is gebleken dat een deel van de plannen geen vervolg heeft gekregen of zelfs helemaal niet is uitgevoerd.

De opzet en totstandkoming van het werknemersplan is bij Smit Ovens heel duidelijk een vakbondsaktiviteit geweest. In de onderhandelingen is dit een groot voordeel geweest. De werknemers waren een sterke partij waarmee terdege rekening moest worden gehouden.

Teneinde het vertrouwen van alle werknemers te behouden, is het absoluut noodzakelijk dat de besluitvorming en de akties van de initiatiefnemers zich steeds in alle openheid voltrekken, dat wil zeggen op een voor de overige werknemers controleerbare wijze.

