



DE N.V. KETELAAR

voor de directie

Buitengewone overlegvergadering (OR en directie)

U bereidt zich voor op een buitengewone vergadering met de OR welke op uw verzoek is belegd. Aanleiding voor u zijn de punten 1 en 3 van de hieronder aangegeven agenda. Op het laatste moment heeft de voorzitter van de OR, de heer Brink, nog punt 2 op de agenda geplaatst kunnen krijgen. Als directie heeft u i.v.m. een belangrijk klantenbezoek slechts drie kwartier ter beschikking, terwijl de normale vergadering anderhalf uur is.

Agenda buitengewone ledenvergadering

Agendapunt:

1. De orderportefeuille.
2. Overuren.
3. Reorganisatieplannen.

Ten aanzien van deze agendapunten spelen voor u als directie nog de volgende zaken:

- a. Een aantal orders is de laatste weken verloren gegaan aan enkele van onze concurrenten zoals de Oost-Europa orders (Roemenië, Polen, Hongarije), omdat zij een betere klantenservice konden aanbieden en gunstiger betalingsvoorwaarden. Door interne communicatie-problemen en organisatorische fouten werden bij voortduring bezwaren van klanten onjuist doorgegeven, wat tot verkeerd geplande, als ook dure en nutteloze reizen heeft geleid. De klachten hierover bleven vaak te lang ergens tussen afdelingen steken, omdat er dan eerst een strijd ontstond over de schuldvraag; geen van de betrokken afdelingen voelde zich daarop aangesproken. In andere gevallen weigerde de technische afdeling korte termijnopdrachten van de verkoopafdeling uit te voeren omdat, naar de mening van de technici, de verkooptensen zich begaven op het verantwoordelijkheidsgebied van de technische afdeling. Dit geeft veel irritatie bij de klanten waaraan de reorganisatie grondig een einde zou moeten maken (zie ook aandachtspunt d.).
- b. Enkele klanten in West-Europa verkeren in betalingsmoeilijkheden. Reeds aangelopen leveringen voor machines zijn daardoor abrupt door de klant gestopt. Het gevolg is, dat er nu nog voor een maand produktie in het bedrijf is zonder de noodzakelijke afzetmogelijkheden. Indien de interne communicatie tussen de verschillende afdelingen goed

was geweest, dan had men de betalingsproblemen op tijd onderkend en overeenkomstige maatregelen kunnen nemen.

- c. Door de gebeurtenissen (onder a. en b. genoemd) moesten onmiddellijk overuren worden gemaakt. Indien geen verbetering in het opdrachtenbestand intreedt, dan valt te vrezen dat binnen twee maanden voor een paar afdelingen arbeidstijdverkortung zal moeten worden aangevraagd. Het bedrijf wil er vooral bij de oudere medewerkers op aandringen om bij eventuele overuren de jongeren de voorkeur te geven; de jongeren zitten relatief met de hoogste lasten.
- d. Enkele hogere leidinggevendenden hebben extern seminars "modern management in ondernemingen" gevolgd. Zij waren zeer onder de indruk van de ideeën en opvattingen van de cursusleider, zelf een zeer ervaren organisatie-adviseur, waarvan zij verslag deden aan de directie. De betreffende organisatie-adviseur werd op grond hiervan uitgenodigd om een intern management-seminar te leiden met de directeuren en de bedrijfsleiders. In drie dagen werden modern management en organisatieconcepties behandeld en bediscussieerd. Daarbij ontstonden onvoorzien heftige discussies over de situatie binnen het bedrijf. Twee maanden later werd met dezelfde organisatie-adviseur een vervolgsminar gehouden, waarin verschillende opvattingen en mogelijkheden voor een toekomstige nieuwe organisatievorm werden behandeld. Deze opdrachten zijn echter nog lang niet uitgewerkt, laat staan uitvoerbaar (zie hiertoe de principiële overwegingen, zoals die tijdens het seminar door de commercieel directeur zijn geuit en genotuleerd (zie bijlage)).
- e. Tot nu toe heeft de directie de voorlopige gedachtenontwikkeling nog niet met de OR besproken om onrust in het bedrijf te vermijden. Pas wanneer de gedachten concreter uitgewerkt zijn moet het personeel dat onbevooroordeeld kunnen uitspreken over de **basisgedachten**.
- f. Drie jaar geleden heeft de directie in een soortgelijke situatie slechte ervaring opgedaan, nl. met de aftastende **fusie-onderhandelingen**, met een andere kleine machinefabriek "Bouwman en Co.": De OR van beide bedrijven hebben strikt vertrouwelijke informatie aan elkaar doorgegeven. Deze informatie is in het andere bedrijf bij de bedrijfsleiding terechtgekomen wat leidde tot het afbreken van de onderhandelingen. Het concern zou er nu niet zo slecht voor staan als destijds de fusie met het andere bedrijf tot stand was gekomen.

9. Zelfs indien nu de concrete reorganisatieplannen gereed lagen zou een discussie met de OR zeer moeilijk zijn, omdat zij helemaal niet de noodzakelijke bedrijfseconomische en organisatie-theoretische kennis bezitten om de reorganisatieplannen objectief te kunnen inschatten en beoordelen.
- h. De OR wordt over vier weken opnieuw gekozen. Uit geruchten heeft de directie kunnen opmaken, dat de OR-voorzitter de collega's intensief bewerkt om herkozen te worden. Deze voorzitter is reeds meerdere jaren vrijgesteld geweest en vreest nu naar zijn vroegere afdeling te moeten terugkeren.

Opdracht

Bereidt u voor op dit komende overleg en bepaal:

1. Uw doel voor dit overleg.
2. Uw werkwijze, gespreksstrategie.
3. Wie van de directeuren aanwezig zullen zijn.
4. De rollen die ieder in het overleg op zich neemt.
5. Wie het voorzitterschap op zich neemt omdat het in dit bedrijf gewoonte is te rouleren tussen directie en OR.

Bijlage I

DE N.V. KETELAAR

voor de directie

Van: Directeur Van der Markt

Aan: De directie

Betreft: Uitgangspunten voor de reorganisatie

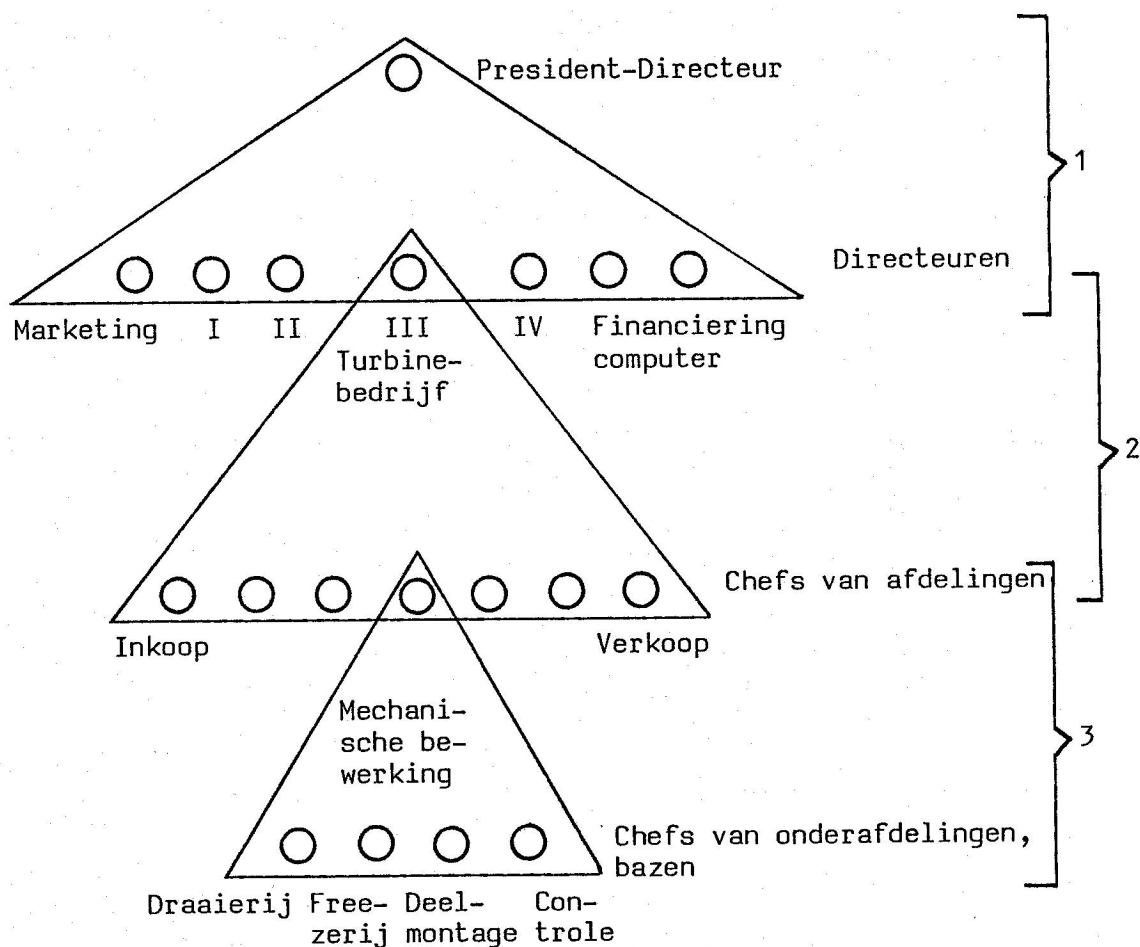
strikt vertrouwelijk

1. De bestaande indeling in drie functionele zuilen (commerciële sector, financiën en administratie, productie) dienen opgeheven te worden omdat zij tot aanzienlijke communicatie-problemen hebben geleid. Er is afdelingsegoïsme ontstaan en de onderneming is traag en bureaucratisch geworden.
2. Er dienen meerdere **autonome eenheden** (Profit-Centers) gevormd te worden. Omdat het bij de vier fabrieken om op zich staande produkten gaat, die eigen fabricagemethoden vergen en hun eigen markt hebben, zouden produktsectoren gevormd moeten worden. Dit moet leiden tot een verregaande decentralisering:
 - de afdelingen Inkoop, Verkoop, Werkvoorbereiding, Voor- en Nacalculatie, Bedrijfsboekhouding, enz. dienen gespreid te worden over de fabrieken I t/m IV;
 - daarnaast moeten alleen bepaalde afdelingen centraal blijven bestaan als dienstverlenende bedrijven, zoals de Computerafdeling, Financiën, Personeelszaken, Opleidingen;
 - Produktontwikkeling en Marketing zouden als nieuwe afdelingen opgezet moeten worden.
3. De onderneming zou principieel door teams, d.w.z. management-teams geleid moeten worden, overeenkomstig het "interlocking-rings"-principe (de in elkaar grijpende ringen):
 - a. De algemene ondernemingsleiding zou samen met de bedrijfsdirecteuren (van de fabrieken I t/m IV) en de directeuren van de centrale dienstverlenende bedrijven het "**directieteam**" moeten vormen. Beslissingen moeten zoveel mogelijk in de teams genomen worden, respectievelijk naar beneden gedelegeerd worden.
 - b. Als tweede managementniveau (tweede echelon) zouden de bedrijfsdirecteuren samen met hun afdelingchefs (naast die van de Produktie ook de chefs van de afdelingen

Verkoop, Inkoop, Interne controle, Werkvoorbereiding, enz.) de "**bedrijfsteams**" moeten vormen.

Ook hier behoren beslissingen zoveel mogelijk gezamenlijk genomen te worden.

- c. Onder de bedrijfsteams moeten nog andere leidinggevende teams gevormd worden waarin de afdelingchefs met hun respectievelijke sous-chefs, bazen en voorlieden belangrijke beslissingen doorspreken, dan wel zelf als "afdelingsteams" beslissen. Van deze managers wordt verwacht, dat zij in een coöperatieve leiderschapsstijl de verkregen informatie met hun medewerkers verder zullen bespreken en hen de nodige beslissingsruimte laten, om zelfstandiger en verantwoordingsbewuster te kunnen handelen.



- 1 = Directieteam
- 2 = Bedrijfsteam
- 3 = Afdelingsteam

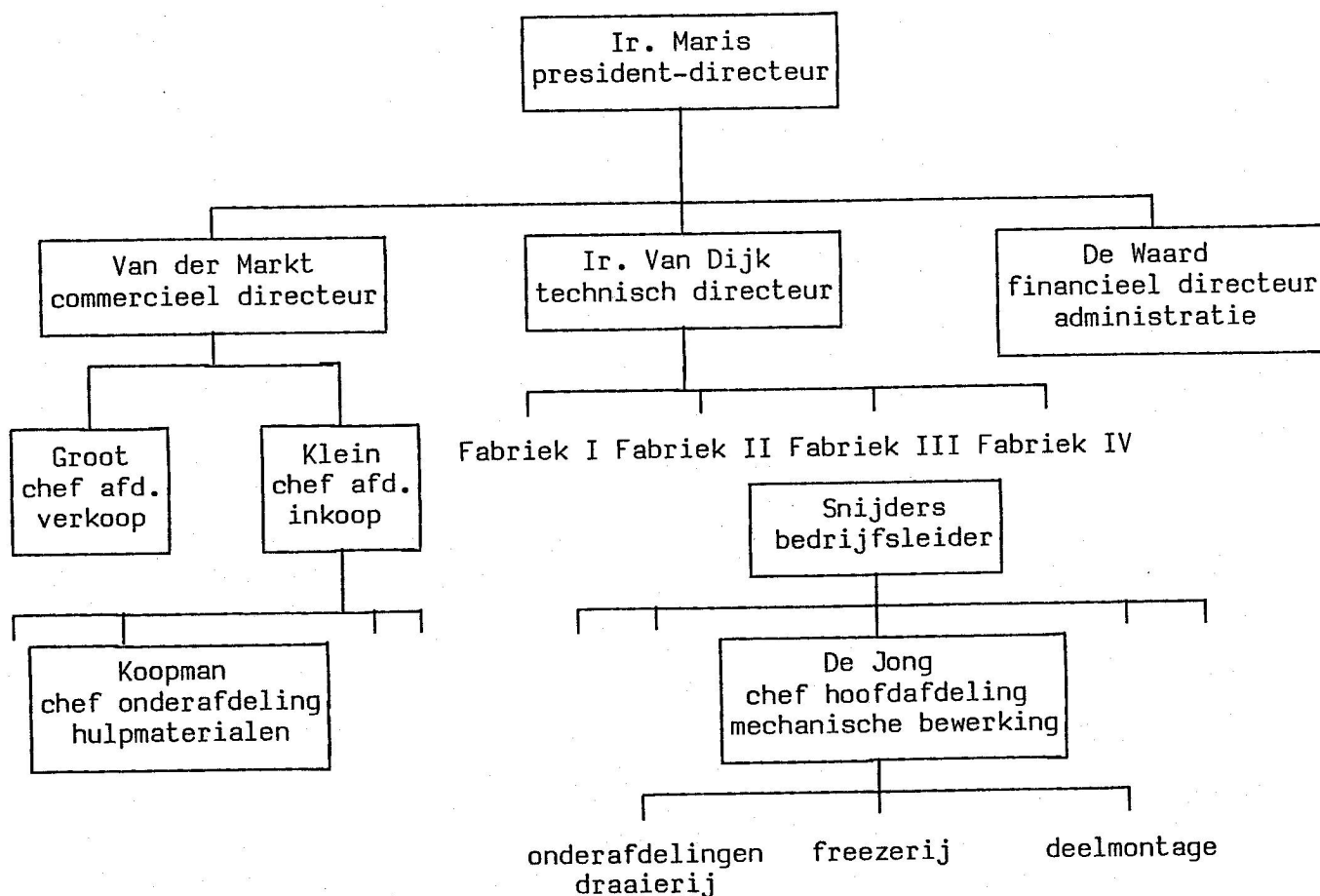
Bijlage II

DE N.V. KETELAAR

voor de directie

Organigram van de N.V. Ketelaar

Bij de Machinefabriek N.V. Ketelaar werken ca. 2100 medewerkers. Er worden stoomketels en stoomturbines gemaakt, verder ventilatoren, pompen, enz. Alle onderdelen van deze produkten worden in verschillende fabrieken vervaardigd, aan het hoofd waarvan een bedrijfsleider staat. De diverse fabrieken kopen veel zelf in, met name dagelijks te gebruiken materiaal, hulpmateriaal, enz.



Bijlage III

DE N.V. KETELAAR

voor de directie

Persoonsbeschrijvingen directie

Maris, 47 jaar, president-directeur van de N.V. Ketelaar, Delfts ingenieur, volgde 2 jaar geleden zijn voorganger (Schoots) op, die toen met pensioen ging. Maris had een groot organisatie-talent, voerde verschillende organisatie-veranderingen in, verbeterde de afdeling arbeidsstudie en probeerde vooral weer systeem en orde in het bedrijf te brengen. De produktiviteit is de laatste jaren voortdurend toegenomen. Vóór zijn indiensttreding bij de N.V. Ketelaar nam hij een leidende positie in een concurrerend bedrijf in.

Van Dijk, 64 jaar, technisch directeur, Delfts ingenieur, al 15 jaar in leidende posities in verschillende fabrieken van het bedrijf werkzaam. Gaat over twee jaar met pensioen.

Snijders, 50 jaar, Delfts ingenieur; al meer dan 10 jaar bedrijfsleider. In andere bedrijven heeft hij een uitgebreide ervaring in de werktuigbouw opgedaan.

De Jong, 39 jaar en sedert 2 jaar chef van een afdeling. Daarvoor heeft hij als draaier in de pompen- en ketelfabriek gewerkt; door avondstudie heeft hij zijn MTS-diploma behaald.

Klein, 44 jaar, chef van de afdeling inkoop, al 20 jaar in dienst, als: inkoper, technisch adviseur van de buitendienst; daarna chef van een onderafdeling en chef van de afdeling grondstoffen; sinds 6 jaar chef inkoop.

Koopman, 38 jaar, chef van de onderafdeling inkoop hulpmaterialen, HBS, 8 jaar in het bedrijf, waarvan 4 jaar als verantwoordelijk medewerker bij inkoop en 4 jaar in zijn huidige functie als chef van een onderafdeling.

Van der Markt, 40 jaar, van oorsprong vertegenwoordiger. U hebt veel ervaring opgedaan bij een aantal andere firma's. U bent pragmatisch en resultaatgericht ingesteld en houdt niet erg van langdurig overleg. U bent de neef van de president-directeur en sinds 9 jaar bij de N.V. Ketelaar werkzaam, waarvan de laatste 2 jaar als commercieel directeur.

De Waard, 51 jaar, drs. economie en reeds 11 jaar financieel/economisch directeur. U beheert ook de portefeuille personeelszaken en heeft als zodanig het meeste contact met de OR en vakbonden. Het personeel heeft een betrouwbare indruk van u en u hebt hen nog nooit echt teleurgesteld. De vernieuwende ideeën worden vooral door u ingebracht en ondersteund.

Bijlage IV

DE N.V. KETELAAR

Persoonsbeschrijvingen OR-leden voor de directie

Brink, 43 jaar, LTS (machine-bankwerken) en werkzaam op de afdeling mechanische bewerking. Hij is sinds 6 jaar voorzitter van de OR en 10 jaar bij de N.V. Ketelaar. Het is een doorzetter en lid van de metaalbond (FNV). Bij de komende OR-verkiezingen wil hij erg graag herkozen worden (zie punt h. van de toelichting agendapunten overleg-vergadering).

De Bruin, 44 jaar, 15 jaar in de freezerij werkzaam en FNV-lid. Hij heeft destijds een bedrijfsongeval gehad waarvan de OR nogal ophef maakte.

Van Leeuwen, 28 jaar, service-monteur turbines, MTS-auto-techniek en sinds 3 jaar OR-lid. U kent hem als een scherp en actief denkend persoon die meestal goed op de hoogte is van allerlei zaken. Hij is ongeorganiseerd.

Boekhout, 45 jaar, chef van de postkamer, lid van de BLHP en 16 jaar medewerker. Hij is ook voorzitter van de personeelsvereniging; u vindt hem een erg redelijk mens.

mw. Hoekstra, 36 jaar, laborante (chemisch analiste) is als de vertegenwoordigster van het vrouwelijk personeel lid van de OR. Ook zij is ongeorganiseerd.

Peeters, 29 jaar, beleidsmedewerker op de afdeling planning en beleidsvoorbereiding. Hij is secretaris van de OR en met hem hebt u vaak overleg met name de heer De Waard; de relatie tussen beiden is goed.

Wagenaar, 52 jaar, magazijnbediende, 25 jaar bij de N.V. Ketelaar en reeds voor de derde keer OR-lid. Een lastige man die echter veel leven in de brouwerij brengt op een soms komische manier. Hij is overtuigd CPN-er en lid van de FNV.

Derksen, 32 jaar, medewerker van de salarisadministratie, ongeorganiseerd en sinds 4 jaar personeelslid.