

OVER ARBEIDSVERHOUDINGEN

SPECIAL

DECEMBER 2010

Zeggenschap

Final call: now boarding



Conferentie

Deze special van Zeggenschap geeft een impressie van een conferentie over (wat er verbeterd kan worden aan) medezeggenschap bij grote internationale ondernemingen. Op 24 en 25 november 2010 was dit de eerste bijeenkomst die na grondige renovatie weer in de prachtige Burcht van Berlage in Amsterdam plaatsvond.

De conferentie bestond uit twee delen. Het eerste deel betrof een Europese conferentie met de titel 'Final Call Now Boarding'. De boodschap was dat het de hoogste tijd wordt om meer werk te maken van de werknemersbetrokkenheid bij wat er op het hoogste niveau in de boardrooms van – internationale – bedrijven wordt bedacht en besloten.

Het tweede deel was een sessie op de donderdagochtend voor Nederlandse or-leden en vakbondsbestuurders die met fusies, overnames en de overgang naar internationale concernstructuren (zoals de Europese vennootschap) te maken hebben. Deze special gaat vooral over dat deel, over hoe werknemersvertegenwoordigers het verschil kunnen maken in internationale bedrijven in transitie, en hoe ze daarbij hun wettelijke bevoegdheden (beter) kunnen gebruiken, met name bij het voordragen van en samenwerken met commissarissen. U kunt dat teruglezen in het verslag van de conferentie, en in de praktijkverhalen over de overgang van Corus naar Tata Steel, de fusie tussen Friesland Foods en Campina, de overname van Solvay Pharma door Abbott, en de omzetting van Interpay in de Europese vennootschap Equens SE.

De conferentie werd georganiseerd door het EWPCC, dat werknemersvertegenwoordigers in Europese vennootschappen ondersteunt, de Hans Böckler Stiftung, die Duitse vakbondsbestuurders en or-leden helpt bij het uitoefenen van medezeggenschap, de stichting À PROPOS, opgericht door Ieke van den Burg met haar commissariaatsvergoeding van ASML, en de vakcentrale FNV.

Een uitgebreid verslag van de conferentie en een videoimpressie komen beschikbaar op de websites van FNV (www.fnv.nl) en À PROPOS (www.stichtingapropos.nl). Extra exemplaren van deze special kunnen worden aangevraagd bij de FNV, klara.boonstra@vc.fnv.nl.

Redactie

INHOUD

FINAL CALL: NOW BOARDING	4
<i>Ieke van den Burg</i>	
WERKNEMERSVERTEGENWOORDIGERS MAKEN HET VERSCHIL	6
<i>Klara Boonstra</i>	
MEDEZEGGENSCHAP WIL OVERLEG MET TOP	8
<i>Josee Lamers</i>	
VERANTWOORD HERSTRUCTUREREN	10
<i>Josee Lamers</i>	
ONDERNEMINGSRAAD IN ACTIE	12
<i>Josee Lamers</i>	
VAN SOCIAAL PLAN NAAR EUROPEES SOCIAAL KADER	14
<i>Josee Lamers</i>	
HOE ZIT HET... EN WAT U KUNT DOEN	16

Colofon

Zeggenschap, tijdschrift over arbeidsverhoudingen, is een uitgave van Uitgeverij Zeggenschap te Amsterdam.
Oudezijds Voorburgwal 129 II
1012 EP Amsterdam
Tel. (020) 427.80.19
E-mail: uitgeverij@zeggenschap.info
www.zeggenschap.info

Redactie

Klara Boonstra, Ieke van den Burg, Josee Lamers

Eindredactie

Aldo Dikker

Druk

Scholma, Bedum

Vormgeving

Jan Bos, Asterisk*, Amsterdam

© 2010 Zeggenschap

ISSN 0166-1590

Deze speciale uitgave kwam tot stand dankzij financiële bijdragen van FNV en À PROPOS



Frits van Wieringen, Tata Steel



Laurens Klasen, FrieslandCampina



Kees Boon, Abbott



Fred Petersson, Equens SE

Foto's: Erik Eilering



Conferentie in de Burcht

Final Call: Now Boarding

Veel bedrijven zijn grote internationale conglomeraten. Besluitvorming vindt plaats op plekken waar de medezeggenschap niet zomaar een plaats aan tafel heeft. Dat kan en moet anders, zo bleek wel op de Europese conferentie Final Call: Now Boarding, die 24 en 25 november plaatsvond in De Burcht.

In het openingspanel van de Europese conferentie op 24 november schetste Jacques Schraven – in Nederland bekend als voormalig VNO-voorzitter en commissaris bij Stork en Corus, en in Europees verband voorzitter van European Issuers, de koepel van beursgenoteerde bedrijven – een treffend beeld. Hij zit als non-executive in de (one tier) board van Tata Steel, het moederbedrijf van Corus, onze oude Hoogovens. Tijdens de aandeelhoudersvergaderingen in India zit niet alleen die board op het podium, maar ook de werknemersvertegenwoordiging. Kapitaal en arbeid zijn dus beide prominent vertegenwoordigd bij het hoogste besluitvormende orgaan.

In de wereld die we tot aan de financiële crisis kenden, is dat geen bekend beeld. Arbeid was daar slechts een kostenfactor. Alles draaide om de aandeelhouderswaarde en op hoe bedrijven het doen op de financiële markten. Werknemersinvloed op strategische besluitvorming in bedrijven was 'uit'. Maar nu zien we een

genschap op boardniveau. Ze dachten terug aan de tientallen jaren durende moeizame discussies over de participatie van werknemersvertegenwoordigers in het bestuur van de Europese vennootschap (SE), waar de tradities van verschillende Europese landen op elkaar botsten. Daarom was het interessant om hen in Amsterdam te confronteren met de – zij het nog prille – ervaringen met wat er in de inmiddels tot stand gekomen SE's is uitonderhandeld en in praktijk gebracht wordt aan werknemersinvloed op boardniveau. Want een groot deel van de deelnemers kwam uit het netwerk van SE werknemersvertegenwoordigers en experts, en heeft kans gezien daar wèl een vorm voor te vinden.

Niet alleen bij de Europese discussie over corporate governance, die volgend jaar een vervolg krijgt, moet dit thema van de werknemersinvloed op strategische besluitvorming in de boards weer geagendeerd worden. Ook bij de consultatie over *corporate restructuring*, die Commissieambtenaar Vasquez aankondigde, moet dit thema aan de orde komen. Juist daar moet het immers gaan over het verbeteren van de toolbox voor werknemers in herstructurende grensoverschrijdende ondernemingen om hun belangen te behartigen. Daarin kan een deel van het antwoord op de motie Hamer die de Tweede Kamer onlangs aannam naar aanleiding van de problemen bij Organon en Abbott, besloten liggen. Die motie vraagt de regering om samen met de werkgevers- en werknemersorganisaties te onderzoeken hoe ondernemingsraden in internationale ondernemingen intensiever betrokken kunnen worden bij overnames, fusies, splitsingen of verplaatsingen en welke mogelijkheden er zijn om het adviesrecht en het instemmingsrecht te versterken.

“De financiële markten moeten weer de reële economie bedienen, en niet andersom.” Jacques Schraven

verschuiving van het shareholdersmodel, waar bedrijven speelbal zijn van een monopoliespel van financiële transacties, naar een stakeholdersmodel waar duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid voorop staan. De Europese Commissie stelt – in een raadpleging over corporate governance – de dominantie van het aandeelhoudersmodel ter discussie. De tijden zijn veranderd.

Huiverig

Toch waren de ambtenaren van de Europese Commissie, Fernando Vasquez en Pierre Delsaux, die we in het openingspanel daarover ondervroegen, nog wat huiverig voor het thema werknemerszeg-

Ieke van den Burg beheert de Stichting À Propos en is onder andere commissaris bij ASML.

Buitenbeentje

Hoe zit het elders met die invloed van werknemers op beslissingen in de boardroom? In veel Europese landen op het continent en kennelijk ook in India zijn werknemers zelf in die boardroom vertegenwoordigd in variërende formules: paritair (zoals de Duitsers hun *Montanmitbestimmung* noemen), eenderde van de zetels of van één of twee kwaliteitszetels. Ook in China zijn daarvoor nu plannen. Nederland is op dat vlak een buitenbeentje, een beetje tussen het Angelsaksische en Rijnlandse model in. Werknemers uit het bedrijf

of vakbondsbestuurders mogen op grond van de wet geen commissaris in hun eigen bedrijf worden. Het versterkte recht van aanbeveling van de or in het structuurregime voor eenderde van de rvc erkent weliswaar het belang dat werknemers hebben bij een divers samengestelde rvc, maar ook de voordrachtscommissaris zit er zonder last en ruggespraak en niet voor een deelbelang. In Nederland

“Bedrijven hebben toegewijde en op de lange termijn georiënteerde aandeelhouders nodig.” Pierre Delsaux

hoort de rvc te bestaan uit onafhankelijke mensen, allemaal met de opdracht het belang van het bedrijf (op lange termijn) te dienen. Want dat is weer de (positieve) keerzijde van het Nederlands model: ook de andere commissarissen zijn onafhankelijk en dus geen aandeelhoudersvertegenwoordigers in strikte zin. Zelfs bij volle dochters van internationale holdings schrijven het Nederlands structuurregime en de code corporate governance voor, dat de door het moederconcern benoemde commissarissen zich richten op het belang van de (dochter)vennootschap.

Er was dan ook enige spraakverwarring bij de presentatie van een nieuw boek van het Europees Vakbondsinstituut (ETUI) over de duurzame onderneming (*sustainable company*). Daarin staan interviews met Europese vakbondsmensen in boards van ondernemingen (www.worker-participation.eu). In dat boek en bij de presentatie werd steeds gesproken over aandeelhoudersvertegenwoordigers (*shareholder representatives*) versus werknemersvertegenwoordigers (*employee representatives*) in de board.

Het is de hoogste tijd om uit die oude schema's te stappen. De corporate governance debatten – niet in het minst gesteund door pensioenfonds-aandeelhouders – in de VS en het VK dringen juist aan op grotere onafhankelijkheid van de non-executives in de one tier boards in hun bedrijven. In Duitsland, Nederland en elders op het Europese continent is onafhankelijkheid van toezichthouders in de raden van commissarissen ook een centraal issue in de verschillende corporate governance codes. Ons Nederlands model, dat zowel recht doet aan die onafhankelijkheid als aan de erkenning van werknemers als belangrijke stakeholders, zou wel eens een mooie tussenvorm kunnen zijn.

Voordrachtscommissaris

Maar er valt nog veel te verbeteren aan de Nederlandse praktijk. Dat bleek wel tijdens de discussie bij het programmaonderdeel van de FNV op donderdagochtend. Daar werd signaleerd dat or'en zich de afgelopen jaren bij het voordrachtsrecht veel te veel hebben

laten leiden door de druk om vooral onafhankelijke commissarissen voor te dragen. Voorzover zij het voordrachtsrecht actief gebruiken – nog veel te vaak laten or'en zonder enige inbreng een buiten hen om door de zittende rvc voorgedragen kandidaat 'omkatten' tot voordrachtscommissaris – zoeken ze naar mensen uit het bestaande *old boys network*. En als die commissaris er dan eenmaal zit, is er weinig contact en doet deze vooral zijn best om een 'gewone' commissaris te zijn en afstand te bewaren. Terwijl rvc's en or'en juist veel aan elkaar kunnen hebben als het gaat om het uitwisselen van informatie en het delen van kennis. Een goede communicatie tussen die beide organen van de vennootschap kan een tegenwicht bieden tegen de grootheidswaan van hun raden van bestuur en tegen ontmanteling en leegroven door boze buitenlandse (stief)moeders. Toezicht en medezeggenschap kunnen een strategisch partnerschap aangaan.

Beter samenwerken

(Voordrachts)commissarissen die het belang van werkgelegenheid en goede sociale verhoudingen in de boardroom zijn toegedaan, moeten een netwerk vormen en rolvulling van de voordrachtscommissaris en *best practices* van goede samenwerking met or'en verder uitwerken. Ondernemingsraden moeten pro-actief aan de slag met alle middelen die hun ten dienste staan om werkelijk een vinger in de pap te krijgen in internationale bedrijven in transitie. Aan de praktische samenwerking tussen or'en, vakbonden en commissarissen valt veel te verbeteren. En dat is vooral een kwestie van mensenwerk: de juiste mensen kandideren, actieve communicatie, je kennis van het bedrijf als or inzetten, op je strepen staan en als het moet de publiciteit en de Ondernemingskamer gebruiken. De vier cases die in deze special beschreven worden, geven daar goede voorbeelden van. Maar ze laten ook zien, dat je er in

“Human resources onderwerpen horen op de strategische agenda van het bedrijf.” Fernando Vasquez

een internationaal bedrijf met alleen Nederlandse bevoegdheden niet bent. Gezamenlijke inspanning in Europees verband voor meer bevoegdheden en instrumenten, ook in relatie tot de opkomende Aziatische connecties, is van groot belang. En dat moet prominent op de Europese en Nederlandse agenda!

De oude leuzen op de prachtige muurschilderingen in De Burcht uit de beginjaren van de arbeidersbeweging kunnen ons blijven inspireren. 'Solidariteit! Strijdvaardigheid!' Die moeten we ook op het hoogste strategische niveau aan boord halen.

Internationale ondernemingen in transitie

Werknemersvertegenwoordigers maken het verschil

Op de sessie die de FNV tijdens de conferentie organiseerde, ging het vooral om de vraag wat or'en kunnen doen als een buitenlands moederbedrijf ingrijpende besluiten voor de Nederlandse dochter neemt, terwijl de medezeggenschap formeel niet mee mag praten. Assertief optreden en een goede band met commissarissen kunnen veel helpen.

Het zal je maar gebeuren! Koud ben je voorzitter van de Europese ondernemingsraad van een in Nederland gevestigde multinational, of je wordt geconfronteerd met het voornemen de onderneming te laten fuseren met een concurrent. Omdat de gefuseerde ondernemingen samen een te sterke marktpositie innemen, moeten van de Europese Commissie delen van je eigen bedrijf in Nederland worden afgestoten. Of het bedrijf waar je werkt, wordt overgenomen door een Brits bedrijf, dat vervolgens weer wordt overgenomen door een Indiaas concern, zonder raadpleging van de cor of de Eor. Wat staat de ondernemingsraad te doen wanneer het bedrijf dochter wordt van een Amerikaanse moeder, die vanaf dag één de onderneming met schulden dreigt te belasten en de opbrengsten gebruikt om de Amerikaanse aandeelhouders tevreden te stellen? Kan de ondernemingsraad steun verwachten van de concernfunctionarissen om het Nederlandse belang mee te wegen bij het besluit van de nieuwe

die in hun ondernemingen zijn geconfronteerd met strategische besluitvorming die in eerste instantie ver buiten het bereik van hun bevoegdheden leek te liggen. Bijvoorbeeld omdat de bestuurder die het voor het zeggen heeft in het buitenland zit en zich doof houdt voor de belangen van de werknemers. Of omdat de Nederlandse raad van commissarissen die zich volgens de Nederlandse wetgeving eigenlijk naar het belang van de Nederlandse vennootschap zou moeten richten, zijn oren laat hangen naar de wensen en instructies van het internationale moederbedrijf. De vraag die tijdens deze sessie centraal stond was dan ook of medezeggenschaporganen voldoende gebruik maken van het instrumentarium dat beschikbaar is om strategische besluitvorming in internationale bedrijven te beïnvloeden. Of schiet het instrumentarium te kort en hoe kan dat worden verholpen?

Wetenschappers

Vier wetenschappers gaven vanuit een verschillende invalshoek allereerst een overzicht van het bestaande instrumentarium tegen de achtergrond van de 'Amerikanisering van het bedrijfsleven', zoals econoom en fusiedeskundige Hans Schenk dat noemt. De Nederlandse wetgeving over medezeggenschap is, uiteraard, slechts van toepassing binnen de landsgrenzen. Multinationale ondernemingen passen daardoor niet zonder meer in dat regiem. Maar dat betekent niet dat ze er zomaar zonder meer buiten vallen! Alle vier inleiders betoogden dat er weliswaar manco's bestaan in het bestaande instrumentarium, maar dat er ook veel meer te bereiken valt dan vaak door ondernemingsraden wordt verondersteld. Zo stelt Schenk vanuit een economisch perspectief dat ondernemingsraden hun nationale bevoegdheid om deskundigen te raadplegen beter moeten inzetten, om die bij wijze van *second opinion* een kosten-batenanalyse te laten maken van het financieringsmodel als de business school managers met wilde overnameplannen komen. De regels omtrent de benoeming van de raad van commissarissen (de structuurregeling) bieden middels voordrachtsrecht en invloed op het profiel de mogelijkheid om de samenstelling van het toezichtorgaan te beïnvloeden, weet Robbert van het Kaar van het Hugo Sinzheimer Instituut voor arbeid en recht. Maar streef er dan naar dat de raad van commissarissen en de (c)or goed met elkaar communiceren opdat zij elkaar goed

“Het voordrachtsrecht wordt door ondernemingsraden niet ervaren als vorm van medezeggenschap.” Jan Ekke Wigboldus

eigenaar om de afdeling R&D te sluiten? En op welke wijze formuleer je als (Europese) ondernemingsraad de belangen van de werknemers in verschillende landen als de holding wordt omgesmeed tot een SE, een Europese vennootschap?

Instrumentarium

Dat deze thema's in de hedendaagse medezeggenschapswereld tot de verbeelding spreken, bleek wel uit de groter dan verwachte toeloop voor de sessie die de FNV op donderdagochtend 25 november had georganiseerd. Ruim zestig deelnemers, onder wie or-leden van bedrijven als RBS en TNT-post, commissarissen, trainers, en wetenschappers, luisterden naar de verhalen van medezeggenschappers

Klara Boonstra is beleidsjurist vakcentrale FNV.

begrijpen, vindt corporate-governancedeskundige Gerwin van der Laan die met een sociaal-psychologische blik naar de problematiek kijkt. “De ondernemingsraad van een Nederlandse dochter van een internationaal concern moet zich dan ook niet laten afschepen met de boodschap dat hij vanwege het verzwakte structuurregime geen bevoegdheden heeft in het kader van de vennootschapsrechtelijke

“Het is voor het old boys netwerk eng om uit het eigen kringetje te komen, ze willen altijd aftasten hoe iemand ligt bij hun eigen netwerk. Het is zaak dat te doorbreken.” Ella Vogelaar

medezeggenschap”, stelt or-trainer Jan Ekke Wigboldus. Weliswaar mag de moeder als aandeelhouder de bestuurders benoemen en ontslaan, de overige bevoegdheden van de raad van commissarissen onder de structuurregeling blijven bestaan, inclusief de mogelijkheid van de ondernemingsraad voor advisering en voordracht.

Commissarissen

Op het moment dat strategische besluiten in voorbereiding zijn, is het te laat voor een visie op vennootschapsrechtelijke medezeggenschap. Die moet dan al paraat zijn en daarom is het zaak dat het onderwerp permanent de aandacht heeft van de ondernemingsraad. Commissarissen en ondernemingsraad moeten zich met elkaar verbinden in een strategische as en blijven investeren in goede verhoudingen en communicatie. Zoek die toezichthouders op en wijs ze op de consequenties van het beleid en de besluitvorming! Dat betreft niet alleen de voordrachtscommissaris, maar vooral ook de president-commissaris.

De commissarissen Peter Wakkie, die zijn ervaring bij onder meer Ahold opdeed en inmiddels meervoudig commissaris is, Ella Vogelaar, die voordat zij minister werd president-commissaris van Unilever was, en Ieke van den Burg, die voordrachtscommissaris bij ASML is, beamen dat het belang van de werknemers in de boardroom een grote rol dient te spelen. Maar ze pleiten er niet voor om de voordrachtscommissaris als het ware exclusief als hoeder van die belangen te bestempelen. In het Nederlands systeem dienen zij zich bij de vervulling van hun taak te richten op het belang van de hele vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Bij een dochteronderneming moeten zij nagaan of het Nederlandse belang voldoende wordt meegewogen in het concernbelang. Maar zij mogen zich wel wat assertiever opstellen! Ook ondernemingsraden kun-

nen bestaande bevoegdheden veel meer benutten en daardoor bij strategische besluitvorming effectiever zijn. De ondernemingsraad moet zich stoerder opstellen en zich niet met een kluitje in het riet laten sturen, vindt Wakkie: “Als je voordrachtscommissaris niet geaccepteerd wordt, gewoon doorgaan met nieuwe voordrachten. De algemene vergadering van aandeelhouders kan wel afwijzen, maar niet voordragen. Blijf gewoon doorzetten en laat je niet een andere kandidaat aanpraten.”

De drie commissarissen zijn eensgezind over het belang van meer diversiteit in de rvc. Niet alleen om een beter evenwicht tussen mannen en vrouwen te krijgen, maar ook om een evenwichtiger samenstelling te realiseren op basis van bijvoorbeeld leeftijd en etniciteit. Vogelaar en Van den Burg zijn zelf voorbeelden van het doorbreken van het old boys netwerk. De vanzelfsprekendheid dat in de kring van oud-bestuurders geworven moet worden, moet doorbroken. Ook andere kandidaten, bijvoorbeeld voormalige or-leden met veel ervaring in de medezeggenschap, moeten zichtbaar worden. Daarvoor kan het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders (www.nationaalregister.com) een rol spelen, maar het verdient ook aanbeveling om geschikte jonge kandidaten als het ware al vroeg in hun carrière te coachen richting toezicht. Ook de trainingsinstituten en de adviseurs kunnen hierin mogelijk een grotere rol spelen. Een netwerk van voordrachtscommissarissen die zich wél op hun betrokkenheid bij de werknemersbelangen willen laten voorstaan, kan nuttig zijn, evenals een handleiding voor wat commissarissen en or'en van Nederlandse dochters van internationale concerns kunnen doen als ze het niet eens zijn met de strategische beslissingen van bovenaf.

Duidelijke boodschap

Medezeggenschappers, commissarissen en wetenschappers gingen hierop een levendige discussie aan in de flink gevulde bovenzaal van

“Het herbenoemen van commissarissen als hun termijn erop zit, is niet zomaar vanzelfsprekend. De or moet ze aan een kritische toets onderwerpen.” Peter Wakkie

de Burcht. De uiteindelijke boodschap die de deelnemers voor de lunch meekregen, was ook duidelijk: zelf aan de slag, het bestaande instrumentarium benutten en versterken! Nationaal en Europees! Dat was samengevat de conclusie. De FNV pakt deze handschoen graag op. De succesvolle conferentie en deze publicatie vormen een nieuwe start op het pad dat zal leiden tot werknemers die werkelijk het verschil maken in transnationale ondernemingen.

Van Hoogovens via Corus naar Tata Steel

Medezeggenschap wil overleg met top

Het vroegere Hoogovens fuseerde in 1999 met British Steel om samen de Corus Group te vormen. En in 2007 werd de Corus Group overgenomen door het wereldwijde Indiase Tata Steel. Frits van Wieringen staat al tien jaar aan het roer als voorzitter van de centrale en van de Europese ondernemingsraad en heeft het allemaal van nabij meegemaakt. Hij constateert dat het lastig kan zijn de Nederlandse belangen veilig te stellen als de besluitvorming verder weg komt te liggen?

Eind 2002 adviseerde de cor negatief over de voorgenomen verkoop van de aluminium activiteiten, omdat zij financieel van groot belang waren voor de winstgevendheid van Corus Nederland. Daarna onthield ook de raad van commissarissen (rvc), die bestond uit drie Nederlanders en een Brit, zijn statutair vereiste goedkeuring aan de verkoop. Corus had ondertussen een contract over de verkoop gesloten met het Franse Pechiney. Na besprekingen met de concernleiding over voorwaarden om de continuïteit zeker te stellen stemde het bestuur van Corus Nederland in. De deadline waarop alles rond moest zijn was 13 maart 2003. De rvc weigerde echter goedkeuring te geven voordat het debat over de continuïteit van Corus Nederland was afgerond. Op de dag van het ultimatum, 13 maart 2003, werd de rvc, samen met het bestuur en de centrale ondernemingsraad, gedagvaard voor de Ondernemingskamer (OK). De Corus Group vroeg de OK om de drie Nederlandse commissarissen voor één dag te schorsen en het opschortingrecht van de cor opzij te zetten, zodat de Britse commissaris zelf het contract met Pechiney kon tekenen. De OK wees het verzoek af. Hij wees er op dat een rvc meer ruimte heeft dan een bestuur om zorgvuldig na te gaan of het Nederlandse belang voldoende was meegewogen in het concernbelang om de aluminium activiteiten te verkopen danwel of het Nederlandse belang niet onevenredig geschaad werd als de opbrengst alleen voor de herfinanciering van het concern bestemd werd. IJmuiden, en heel Nederland was euforisch over deze uitspraak. “Dat was even stevig kennismaken met het Angelsaksische aandeelhoudersdenken”, zegt Frits van Wieringen. “Gelukkig hadden wij toen de Structuurwet als de Rijnlandse dijk in de polder. In 2003, lukte het de Corus Group niet om de commissarissen te schorsen, zelfs niet via de rechter. Maar nu, sinds de wijziging van de Structuurwet in 2004 hoeven ze voor een schorsing niet eens naar de rechter te gaan!”

Josee Lamers is directeur van Lamers ICM Consultancy en adviseert Eor'en.

Overname Tata

In 2006 zette de concernleiding Corus in de etalage middels een veiling. Die werd in 2007 gewonnen door het Indiase Tata Steel, overigens zonder dat de medezeggenschap daarbij betrokken is geweest. Er is een duidelijke cultuurverandering waarneembaar, vindt Van Wieringen: “Het is een wereld van verschil of je met een Britse of met een Indiase manager te maken hebt. Ze zitten verder van ons af, maar volgen de ontwikkelingen goed. De Indiase managers zijn hoog- en goed opgeleid. Ze hebben sterke normen en waarden. Ze zijn heel commercieel ingesteld. Het grote goed is dat ze een lange termijn visie hebben. Maar Tata Steel heeft een groot bedrag betaald voor Corus en dat remt de ontwikkelingen.”

Na de overname werd bestuursvoorzitter Marjan Oudeman van IJmuiden lid van het executive committee van Tata Europe in Londen. Als zodanig kwam ze in de rvc van Corus Nederland. Maar “op verzoek van de Indiase aandeelhouder” legde ze op 1 mei 2010 haar functies neer. De cor was verbolgen over deze volstrekt onverwachte wisseling van de wacht. Van Wieringen: “Behalve ons ongenoegen uit te spreken konden we er verder niets aan doen.” Met het vertrek van Oudeman verdween de laatste Nederlandse bestuurlijke invloed bij Tata Steel Europe. “Er is nog één enkel Nederlands lijntje dat naar de top gaat”, weet Van Wieringen. “De Nederlandse president-commissaris van de rvc, Jacques Schraven, is ook non-executive lid van de board van Tata Steel Europe en van de board in India”.

Cor en Eor

Bijna de helft van de elfduizend werknemers in IJmuiden is lid van de vakbond. De cor en de vakbond hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid. De cor vindt dat er niet op twee tafels over hetzelfde onderwerp gesproken moet worden. “We beslissen vooraf wie het onderwerp voor zijn rekening neemt. De vakbond doet sowieso alle cao-onderwerpen.” De strategie van de cor is helder, zegt Van Wieringen. “Wij willen hier in IJmuiden een volwaardig, modern en innovatief staalbedrijf hebben, inclusief de hele keten. Ik ben zelf

scherp gefocust op investeringen. Wij spreken de directie en de Nederlandse leden van de rvc aan op hun verantwoordelijkheid voor de bedrijfscontinuïteit. De staalsector is sterk concurrerend, er zijn maar een paar grote spelers in Europa. Wij richten ons op hoe het bedrijf operationeel gerund en financieel-juridisch geleid wordt. We maken gebruik van onze rechten en bevoegdheden. Op het Europese hoofdkantoor is men ondertussen goed bekend met de WOR.”

De Eor van Corus koos Van Wieringen als voorzitter, en Michael Leahy als secretaris. Michael Leahy is de voorzitter van de belangrijkste bond binnen Tata Steel, en sinds kort ook de voorzitter van de Britse vakcentrale TUC. “Ik heb de top gezegd dat ik als Eor-voorzitter nooit verrast wil worden met nieuws uit de krant over wat er in de onderneming gaande is”, aldus Van Wieringen. De Eor heeft ruim veertig leden, van wie een deel vakbondsbestuurders uit diverse landen. Twee keer per jaar is er een driedaagse bijeenkomst. Op één daarvan overlegt de Eor met het hele executive committee van Tata Steel Europe over de stand van zaken om inzicht te krijgen in de langetermijnstrategie en in de Europese resultaten.

Als voorzitter van zowel de cor als de Eor schaakt Van Wieringen op twee borden. “Wanneer de cor een advies moet geven, is het werk eigenlijk al gedaan. Als cor-voorzitter moet je weten wat er aan gaat komen en je punten maken voordat de adviesaanvraag er ligt. Financiële kennis binnen halen, netwerken en samenwerken met de rvc en bestuur als het moet. En om je woorden kracht bij te zetten is gerichte communicatie heel belangrijk, intern naar de achterban, maar ook extern naar de media, ook buiten Nederland. Als

Eor-voorzitter vertegenwoordig ik de belangen van alle werknemers, en ben ik dus neutraal waar het om de Nederlandse belangen gaat. Wel gaat het er in de Eor harder aan toe, want men poldert niet in het buitenland. Zeker aan de top van een onderneming gaan discussies niet altijd over argumenten en feiten, maar vaak over macht en politiek. En je moet om kunnen gaan met cultuurverschillen. In de Indiase cultuur ligt het heel gevoelig om iets negatiefs te zeggen. Maar ook Nederland heeft een cultuur, en die moet je niet per definitie inleveren.”

Genoeg aan boord?

Van Wieringen is niet ontevreden over de inlijving door Tata, maar maakt zich wel zorgen over de aansluiting tussen de zeggenschap en medezeggenschap. “Er is meer openheid en er wordt weer geïnvesteerd. Dat is positief. Maar het is voor de medezeggenschap wel belangrijk de zeggenschap te blijven volgen. Tata is bezig de divisiestructuur te veranderen in een matrixstructuur. Daardoor gaat de besluitvorming naar een hoger niveau in de organisatie, en verder weg van Nederland. Om het Nederlandse belang te beschermen, zou de Structuurwet verbeterd moeten worden. We proberen om zo goed mogelijk bij de besluitvorming betrokken te blijven. Vorig jaar hebben we op initiatief van de International Metalworkers Federation een world Tata meeting in Singapore georganiseerd, waar de Tata-top uitleg kwam geven. Wij willen uiteindelijk naar een direct overleg met de top in India, maar dat kunnen we juridisch niet afdwingen. We blijven het echter op de voet volgen.”



Foto: Fix-Media

Verantwoord herstructureren

De fusie tussen Friesland Foods en Campina in 2008 maakte het bedrijf tot een stevige Nederlandse wereldspeler in de zuivel. De fusie lijkt geslaagd. De winst groeit en voor het personeelsbeleid in het fusietraject won de hr-afdeling de vakprijs P&O Proffie 2010. Maar ondertussen kreeg de kersverse Europese ondernemingsraad wel met een herstructurering te maken. Voorzitter Laurens Klasen probeert er het maximale voor de werknemers uit te halen.

Friesland Foods en Campina zijn coöperatieve verenigingen. Naast de ledenvergadering van de melkveehouders, het hoogste besluitvormende orgaan, is er een bestuur en een raad van commissarissen (rvc). Als er problemen waren tijdens de fusie, dan kon Klasens voorganger contact opnemen met de voorzitter van de rvc. De Eor overlegt met de ceo Cees 't Hart, met de directeur corporate hr Jaap de Vries, en met de directeur hr consumer products Europe Anton van Ooyen. Eind 2008 adviseerden de twee Eor'en van Friesland Foods en Campina onder voorwaarden positief over het fusievoornemen. Begin 2009 stelden ze gezamenlijk een fusiecommissie in om standpunten af te stemmen, overleg te voeren met het management en te onderhandelen over de nieuwe Eor-overeenkomst. In juni lag die overeenkomst op tafel, waarvan de inhoud was afgestemd op de nieuwe Europese richtlijn. De nieuwe Eor voor FrieslandCampina kwam in het najaar voor het eerst bijeen en koos Laurens Klasen als voorzitter. "Om samen één Eor te vormen moet je de tijd nemen om voor elkaars punten op te komen", vindt Klasen, die naast zijn reguliere werkzaamheden als productontwikkelaar ook voorzitter is van de cor-commissie communicatie.

Europese herstructurering

In de 'footprint' studies over de herverdeling van activiteiten na de fusie werd besloten tot sluiting van acht productielocaties: vijf in Nederland, één in België en twee in Duitsland. Alle bedrijven en commissarissen in alle landen werden op dezelfde dag geïnformeerd. Klasen: "De financiële analyses hielden te weinig rekening met de gevolgen voor werknemers, terwijl het management zich daar wel verantwoordelijkheid voor zou moeten voelen. Wij hebben daarom een werkgroep 'footprint studies' ingesteld, die zich richtte op de sociale gevolgen van de sluitingen met een grensoverschrijdende karakter. Het streven was om het aantal medewerkers dat getroffen zou worden door de sluiting te beperken en in overleg met de lokale

medezeggenschap passende oplossingen te zoeken." De werkgroep, waar de lokale ondernemingsraden aan deelnamen, kwam uiteindelijk tot zo'n tien onderhandelingspunten en ging 'onderhandelend adviseren'. Het uiteindelijke resultaat mocht er zijn.

"Over de sluiting in het Belgische Klerken vroeg ons Belgische lid wat we konden doen voor de werknemers die hun baan zouden verliezen", zegt Klasen. "In de Belgische wet is geregeld dat de arbeiders in de fabriek een andere afvloeiingsregeling hebben dan het kantoorpersoneel, die in België bedienden worden genoemd. Wij vonden zo'n verschil niet rechtvaardig. De Eor heeft onderhandeld en het management ging ermee akkoord om de verschillen in compensatie bij ontslag op te trekken naar het hoogste niveau."

Ook bij de vestiging in Elsterwerda in het oosten van Duitsland is er resultaat geboekt. "Daar ging het om 330 mensen die op straat zouden komen te staan bij sluiting van de fabriek. In de hele omgeving is weinig werk voorhanden. De Duitse or, de Betriebsrat, en de werknemers gingen de straat op met spandoeken en legden het werk enkele dagen stil. De Eor heeft bemiddeld in de aanvankelijk verstoorde arbeidsverhoudingen. Daarna voerde de Eor een discussie over verkopen, desnoods aan een concurrent, in plaats van sluiten. Dit alles in het belang van de werknemers. Het management ging hiermee akkoord en accepteerde bovendien dat een afgevaardigde van de Betriebsrat Elsterwerda als toehoorder aanwezig zou zijn bij de gesprekken over de verkoop. Dat was uniek, zowel voor het Duitse management als voor de Betriebsrat! De nieuwe eigenaar, een jamproducent, neemt alle werknemers over, maar zal wel geleidelijk het personeelsbestand reduceren", weet Klasen.

Dat de Eor het management op andere gedachten heeft weten te brengen is al een prestatie op zich. "Volgens het management hebben wij er het maximale uitgehaald voor de werknemers. De gevolgen van de footprint zijn mede door ons veel minder slecht uitgevallen voor de medewerkers. Onze inzet was om de mensen die de gevolgen ondervinden van de besluitvorming van het management te betrekken in het besluitvormingsproces. Op die

Josee Lamers is directeur van Lamers ICM Consultancy en adviseert Eor'en.

Verplichte afstoting

Om een monopoliepositie te voorkomen, eiste de Europese mededingingsautoriteit dat FrieslandCampina maatregelen nam die de gezamenlijke omzet in Nederland zou verlagen. Over de inhoud van dat pakket werd stevig onderhandeld met Brussel, maar uiteindelijk werd de onderneming gedwongen Friesland Foods Fresh in Nijkerk af te stoten. Er werd een koper gevonden in Arla, een Deense coöperatieve vereniging. FrieslandCampina ervoer de afstoting als een aderlating, omdat dit een relatief jonge fabriek was die verse zuivelproducten maakte. Met de afstoting verdween ook veel kennis van versproducten. “Eigenlijk is het vreemd dat je verplicht wordt een concurrent in het zadel te helpen”, vindt Klasen. Hoewel de Eor geen formele rol had bij de verkoop, heeft hij de ontwikkelingen op de voet gevolgd. Klasen constateert tevreden dat FrieslandCampina met Arla een regeling heeft getroffen om alle medewerkers in dienst te houden.

manier worden besluiten niet meer alleen op financiële gronden genomen, maar weegt ook de menselijke factor mee. Dan zie je ook dat het management mogelijk onderschat heeft wat er allemaal komt kijken bij een bedrijfssluiting en bij de vraag of die keuze wel gerechtvaardigd is.”

Genoeg aan boord?

In de Eor-overeenkomst staat een duidelijk doel geformuleerd. “Wij willen constructieve arbeidsverhoudingen en initiatieven nemen die zichtbare resultaten opleveren voor de werknemers in Europa”, zegt Klasen. Heeft de Eor daarvoor genoeg aan boord? “Om dat doel te realiseren is de opstelling van het management natuurlijk ook belangrijk. Wat dat betreft hebben we het goed getroffen. Het management betreft ons erbij en geeft de ruimte. Maar dat is natuurlijk een dun lijntje, want als het management wisselt kan dat zomaar anders worden. Wel kunnen we daar enigszins invloed op uitoefenen, omdat de Eor consultatierecht heeft bij de benoeming van leden van de Executive Board.”

Hoewel de Eor niet vaak overlegt en weinig beslissingsmacht heeft, wordt hij volgens Klasen wel serieus genomen door het management. “Onze kracht ligt in de macht van het getal. Wij vertegen-

woordigen heel veel mensen in de organisatie. De adviezen die wij geven zijn constructief en getuigen van een toekomstvisie. Daardoor doen we meer dan adviseren; we bemiddelen en onderhandelen ook als het nodig is.”

Het management benadert de Eor op vrijwel dezelfde manier als de centrale or. “Wij worden behoorlijk gelijk behandeld. Dat maakt het ook makkelijker voor Eor en cor om goed met elkaar samen te werken. Zo hebben we de consultatie over het nieuwe functieclassificatie- en beoordelingssysteem en het salarisbeleid voor hoger personeel afgestemd met de cor. De cor gaat over de gevolgen in Nederland, de Eor doet de Europese dimensie.”

Wel is het soms lastig om binnen de Eor alle neuzen dezelfde richting op te krijgen, geeft Klasen toe. “Het is moeilijker om tot een eenheid te komen dan bijvoorbeeld in de cor. Er zijn verschillen in cultuur en de visie over belangenbehartiging. Sommigen willen eerst de straat op of de zaak stilleggen om het maximale uit de onderhandelingen te halen. Maar door de resultaten die we het afgelopen jaar hebben behaald bij de herstructurering, komt er langzaam een constructievere opstelling naar het management. Er blijven altijd wel een paar Eor-leden contra. Dat is niet erg. Het maakt je kritischer, maar hoeft je missie als Eor niet in de weg te staan.”



Overname van Solvay door Abbott

Ondernemingsraad in actie

Het vroegere Solvay Pharmaceuticals is op 16 februari 2010 overgenomen door het Amerikaanse Abbott. Op 21 september kondigde het concern echter aan om de Research & Development-afdelingen in Weesp te sluiten. Voor de or kwam deze boodschap als een donderslag bij heldere hemel. Maar nu is hij in actie gekomen. Medezeggenschappers Kees Boon, Karel Stegman en Dick de Jong maken zich sterk voor het behoud van het onderzoek in Weesp.

Tijdens een overleg met de hoofddirectie van het Belgische Solvay in Brussel hoorde de or op 28 september 2009 dat de Amerikaanse pharmareus Abbott de pharmatak van Solvay – dat verder bestaat uit de divisies Plastics en Chemie – met 6000 werknemers wilde overnemen. Er was al een bindend verkoopcontract met Abbott afgesloten, onder voorbehoud van de goedkeuring van de mededingingsautoriteiten. “De hoofddirectie vroeg geen advies aan de or, omdat die verkoop op twee niveaus hoger plaatsvond en niets veranderde aan de zeggenschapsstructuur van de Solvay onderneming in Weesp”, vertelt or-lid Kees Boon. Juristen bevestigden dat dit klopt. Zonder adviesaanvraag had de or nauwelijks kans om voorwaarden af te dwingen bij de verkoop.

Ook de Europese ondernemingsraad van Solvay kon weinig doen, herinnert voormalig Eor-lid Dick de Jong zich. “De Eor werd op 5 oktober officieel geïnformeerd, maar er was geen ruimte voor consultatie. De ceo zei dat de informatie beursgevoelig was en dat Solvay al een bindend verkoopcontract had afgesloten met Abbott.” De Jong deed nog een beroep op een uitspraak van een Franse rechter, die de fusie tussen Gaz de France en Suez stillegde totdat de Eor naar behoren was geïnformeerd en geraadpleegd. Dat mocht niet baten, ook door de verhoudingen binnen de Eor. De winstgevende pharmadivisie omvatte met 6000 werknemers een derde van het Solvay-personeel in Europa. De meerderheid van de Eor-leden waren echter vakbondsvertegenwoordigers uit de divisies Chemie en Plastics, die er financieel slechter voorstonden, met name Plastics. “De meerderheid van de Eor-collega’s uit de chemie- en de plasticdivisie stemden in met de verkoop om Plastics uit zijn benarde financiële positie te halen”, zegt De Jong. Wel werd er een werkgroep ingesteld, die de overname gedurende een half jaar volgde. “Overleg met Abbott wekte in eerste instantie positieve verwachtingen. Maar dat veranderde toen het concern weigerde om werkgelegenheidsgaranties af te geven. Abbott zei alleen toe dat de arbeidsvoorwaarden gehandhaafd zouden blijven.”

Josee Lamers is directeur van Lamers ICM Consultancy en adviseert Eor’en.

Adviesaanvraag

Op 16 februari 2010 werd de overname een feit. Een half jaar na de overname kreeg de or op 21 september 2010 een adviesaanvraag van Abbott voor een reorganisatie. Abbott wil het Research & Development onderzoek beperken tot het behoud van bestaande producten en de ontwikkeling van nieuwe producten beëindigen, met als gevolg dat er ruim 500 mensen in Weesp moeten afvloeien. “De or was verbijsterd, temeer omdat vlak na de overname de ceo van Abbott tijdens een bijeenkomst voor het hele personeel nog een fantastisch verhaal over onze toekomst heeft gehouden”, zegt or-voorzitter Karel Stegman. “De grootste klap valt bij Healthcare Products bv waar van de huidige 721 medewerkers er maar 302 overblijven. Bij Biologicals bv, een dochter van Healthcare Products gaan 88 arbeidsplaatsen verloren. Dat is een ramp.” Voor 1 januari worden de or’en van beide bv’s geacht een advies over de afvloeiing van personeel uit te brengen. “We trekken samen op en stemmen ons advies af. Maar het is lastig. Weesp wordt onderdeel van de Established Products Division van Abbott, waarvan het hoofdkantoor in Bazel zit. We hebben echter nog geen helder beeld over die divisie. Het is moeilijk om daar goede informatie over te krijgen”, aldus Stegman. Abbott heeft ondertussen een melding van het voornemen tot collectief ontslag gedaan bij het UWV. De bonden van FNV, CNV en de Vereniging voor Hoger Personeel onderhandelen nu over het sociaal plan.

Ook hier stond de Eor buitenspel. De Jong: “Er zijn pas verkiezingen in 2011, dus er zat nog niemand van Solvay Pharma in de Eor van Abbott. Maar het bedrijf stond geen waarnemer toe, omdat ze slechts één vertegenwoordiger per land wil toelaten. De Nederlandse vertegenwoordiger van Abbott in de Eor heeft toen op mijn verzoek een stuk over de reorganisatie in Weesp ingebracht. Dat heeft niets opgeleverd. Het management concludeerde dat dit een lokaal probleem was dat lokaal moest worden afgedaan. Maar dat is onzin. Hannover en Dijon zitten in hetzelfde schuitje. Over alle vestigingen verdwijnen er ongeveer 3000 banen op het gebied van R&D!”

Overleg met rvc

De raad van commissarissen van Abbott bestaat uit drie commissarissen: twee concernfunctionarissen van het Abbott hoofdkantoor in Chicago en Annemieke Roobeek, die door de or is voorgedragen. De concernfunctionarissen gingen akkoord met de reorganisatieplannen. “Ook Roobeek heeft ingestemd, omdat ze daardoor meer zou kunnen bereiken voor de toekomst van Weesp. Met een beroep op de zorgplicht van commissarissen probeert ze Abbott nu mee te krijgen in een van-werk-naar-werktraject voor de medewerkers.” Stegman overlegt regelmatig met Roobeek om initiatieven en alternatieven af te stemmen.

Begin november had de or voor het eerst overleg met de voltallige rvc. Stegman: “Daar vroegen we welke alternatieven er zijn voor de reorganisatie en of er financiële middelen beschikbaar zijn om zulke alternatieven uit te werken. Maar volgens de twee Abbott-commissarissen is het opbouwen van de Established Products Division in Weesp de enige en beste mogelijkheid. Dat was natuurlijk niet wat wij voor ogen hadden. Wij willen sluiting van de onderzoeksafdeling voorkomen! Daarom hebben we een or-commissie Alternatieven ingesteld, waaraan nu ook een lid van het management gaat deelnemen. De rvc is bereid om alternatieven direct te beoordelen.”

De or heeft uitgerekend dat het budget voor de totale herstructurering zo'n 150 miljoen is. “Dat kunnen we ook inzetten voor een Pharma Park in Weesp, waar onderzoekers opnieuw aan de slag kunnen”, vertelt Stegman. “Zo'n park is een basisvoorziening voor opstarters die gebruik kunnen maken van de faciliteiten en het gebouw in Weesp. We zijn daarover ook in gesprek met de universiteiten in Amsterdam en Leiden en onderzoekslaboratoria. De medewer-

kers zijn daar actief bij betrokken. Via brainstormsessies hebben we met alle medewerkers zo'n 350 ideeën verzameld, die we filteren en reduceren op technische aspecten tot ongeveer twintig bruikbare plannen. Daarna schakelen we een adviesbureau in om de beste vijf plannen met marktpotentie te onderzoeken. Daaruit zal de or samen met de Nationale Investeringsbank de beste kiezen. Tijdens de volgende overlegvergadering met de rvc in januari staat het Pharma Park op de agenda.”

Kamerdebat

De reorganisatie kreeg ook nog een politiek staartje. Er werd begin oktober gedebatteerd in de Tweede Kamer over de ingrijpende gevolgen van de sluiting voor de 500 hoogopgeleide onderzoeksmedewerkers, voor de positie van Nederland op het gebied van hoogwaardig innovatief geneesmiddelenonderzoek en voor de kenniseconomie. Daarbij kwam ook de vraag aan de orde of de positie van de or in multinationals afdoende is om sluiting te voorkomen van efficiënte en winstgevende bedrijven. Dat leidde uiteindelijk tot het aannemen van de motie Hamer, waarin het kabinet gevraagd wordt om samen met sociale partners te onderzoeken hoe de or bij multinationals intensiever betrokken kan worden bij internationale overnames, fusies, splitsingen of verplaatsingen en of er mogelijkheden zijn om het adviesrecht en het instemmingsrecht te versterken. Stegman, Boon en De Jong zijn blij dat deze motie is aangenomen. Zij hopen dat de or hiermee in dergelijke situaties een beter handvat krijgt om iets te doen dan nu het geval is. Want de WOR, WEOR en structuurregeling heeft hun weinig houvast geboden bij het uitoefenen van de medezeggenschap rond de overname en de gevolgen daarvan.



Equens SE or

Van sociaal plan naar Europees sociaal

Equens is een Europese vennootschap (SE) met de hoofdvestiging in Nederland. De onderneming is bezig met een reorganisatie, waar de or van de SE en de bonden actief bij betrokken zijn. Dit vormt de aanleiding om te praten over een Europees sociaal kader, zodat alle Europese vestigingen dezelfde uitgangspunten hebben voor hun sociaal beleid. Voorzitter Fred Petersson van de SE or stelt daarbij wel een aantal eisen.

Equens (het voormalige Interpay) verricht betalingsdiensten voor banken in Europa. Qua hoeveelheid transacties per jaar, zo'n 10 miljard, is het bedrijf met een marktaandeel van ruim 12,5% de derde grote speler op de Europese markt. Sinds 5 mei 2008 is de Equens SE opgericht door een juridisch samengaan van Equens BV en Equens Deutschland AG in een NV, waarna de NV is omgezet naar een Europese vennootschap, de SE. Het was de eerste SE met hoofdzetel in Nederland, die werknemers in dienst had. Het bedrijf is ondertussen uitgebreid met de Italiaanse joint venture Equens Italia, die in 2011 helemaal overgaat in Equens SE. De samengevoegde Equens-bedrijven in Nederland en Duitsland hebben een gezamenlijke raad van commissarissen, een gezamenlijk internationaal bestuur en een gezamenlijke ondernemingsraad: de SE or.

Medezeggenschapsakkoord

In de SE kunnen werknemers invloed uitoefenen via de SE or en via het toezichthoudend orgaan. SE or-voorzitter Fred Petersson leidde de bijzondere onderhandelingsgroep (bog) van Duitse en Nederlandse werknemersafgevaardigden die met het bestuur onderhandelde over een medezeggenschapsakkoord. "Het grootste struikelblok in de onderhandelingen was het voordrachtsrecht voor een commissaris", herinnert Petersson zich. "Omdat Equens nog geen drie jaar voldeed aan de wettelijke vereisten van kapitaal en aantallen werknemers, verzette de bestuurder zich tegen de voordrachtsclaim. We hebben een compromis gevonden in het ophogen van de rechten en faciliteiten voor de SE or." In het medezeggenschapsakkoord is afgesproken dat management en werknemers op basis van wederzijds respect en vertrouwen samenwerken. "Een goede relatie met de werknemers is het uitgangspunt voor de bedrijfsvoering. Daarom is in het akkoord ook opgenomen, dat de SE or jaarlijks drie Europese bijeenkomsten heeft met de raad van bestuur", aldus Petersson. Bovendien zijn informatie en consultatie ruimer geformuleerd dan in de SE richtlijn. "Consultatie gebeurt tijdig en is gericht op het bereiken van overeenstemming, voordat

het besluit is genomen. En als de SE or een standpunt heeft ingenomen, is afgesproken dat we een gemotiveerd antwoord van de bestuurder krijgen", zegt Petersson. Verder staat er in het akkoord dat geheimhouding geldt ten aanzien van derden, maar niet tegenover de or-leden, en dat de or-leden recht hebben op training en onderling overleg in werktijd.

Samenwerking

Equens SE is eigendom van banken, en ook de rvc en klanten bestaan uit banken. Er werken 1.500 werknemers: 870 in Nederland, 450 in Duitsland en 175 in Italië. De Duitse vestiging heeft een Gesamtbetriebsrat, de Nederlandse een ondernemingsraad en ook bij de Italiaanse is er overleg met werknemers. De holding heeft een eigen SE or voor de overkoepelende zaken.

Petersson heeft veel geïnvesteerd in het opbouwen van vertrouwen in de SE or om er een goed teamverband van te maken. De eerste training werd besteed aan kennismaking en aan verschillen in medezeggenschap tussen Nederland en Duitsland. Petersson: "Wij willen zo vroeg mogelijk invloed uitoefenen bij het maken van plannen. Onze Duitse collega's zijn wat hiërarchischer ingesteld. Meestal starten ze formeel pas met de discussie als het plan klaar is en dan gaat het vaak om de uitvoering. De Nederlandse or heeft een sterk advies- en instemmingsrecht, terwijl de Duitse meer rechten kent op het gebied van benoeming en ontslag van medewerkers. Die verschillen accepteren we van elkaar. Door Europees samen te werken, kunnen or'en door elkaars bril leren kijken en het beste uit elkaars aanpak halen."

Reorganisatie

De fusie werd gevolgd door een plan om de organisatie opnieuw in te richten. De bestuurder heeft de SE or, de Nederlandse or en de Duitse Gesamtbetriebsrat mee laten denken over de reorganisatie, voordat het management erbij betrokken werd. De SE or koppelde zijn advies aan het advies van beide lokale or'en. Hoewel de bestuurder daar wel wat moeite mee had, vond Petersson deze aanpak de beste. "Het risico van afstemming met de lokale or'en is misschien

Josee Lamers is directeur van Lamers ICM Consultancy en adviseert Eor'en.

kader

dat je dubbel werk doet, maar zo krijg je wel meer mogelijkheden om een goed draagvlak te scheppen. Dat is goed voor de hele organisatie. Als er zich belangentegenstellingen tussen de lokale or'en en de SE or voordoen, dan neemt de SE or zijn eigen verantwoordelijkheid voor een oplossing.”

Sociaal plan

In 2010 stelde de directie voor *lean management* in te voeren, in het kader van verbetering van klantfocus en efficiency. Dit zou leiden tot een reductie van 20% van het personeel, omgerekend naar voltijdse werknemers (fte's). In een sociaal plan dat is afgesloten met de Nederlandse bonden, was echter afgesproken dat er in Nederland geen gedwongen ontslagen zouden vallen tot eind 2012, maar dat er begeleiding zal zijn van werk naar werk. De werknemer moet vooraf bepalen of hij akkoord gaat met een ontslag met een afrekening op basis van de oude kantonrechtersformule, of dat hij kiest voor een begeleidingstraject naar ander werk met een duur die, afhankelijk van het dienstverband, ligt tussen de zes en twaalf maanden. Na een bemiddelingsperiode is een vergoeding achteraf ook nog mogelijk. De Nederlandse or en de vakbond hebben met de bestuurder overeenstemming bereikt over de randvoorwaarden, waaronder een or-commissie die het proces op de voet volgt en de instelling van een paritaire toetsingscommissie van bonden en werkgever die bindend advies kan geven als partijen er niet in slagen alternatief werk te vinden. De lokale Nederlandse or heeft toestemming gegeven om een pilot voor *lean management* op te starten. Petersson: “Wel heeft de SE or bedongen dat de pilot pas kan overgaan in de volledige uitrol nadat de Duitse collega's een akkoord hebben bereikt over hun Duitse sociaal plan. De Betriebsrat kijkt daarvoor ook naar het Nederlandse sociaal plan.”

Europees sociaal kader

“Zo ontstond langzaam het idee voor een Europees sociaal kader (Esk) waarbinnen niet alleen de reorganisatie gestalte moet krijgen, maar die ook voor de toekomst een vast kader moet bieden over het sociaal beleid”, zegt bestuurder Ralph Smeets van FNV Bondgenoten. “Binnen dat kader kunnen de lokale bonden het sociaal beleid, cao's en sociale plannen invullen volgens de nationale wetgeving. De voordelen zijn dat het sociaal beleid in de landen onderling vergelijkbaar wordt, dat er geen onderlinge concurrentie is op arbeidsvoorwaarden en dat een sociaal plan een gelijkwaardig pakket aan arbeidsvoorwaarden biedt voor alle landen. Bovendien geeft het bij reorganisaties rust in het bedrijf als het om de sociale gevolgen gaat”, aldus Smeets. Hij zal hiervoor contacten leggen met de bonden in Duitsland (Ver.di), en Italië (CGIL/FISAC, FABI en UILCA). In Nederland doet De Unie ook mee.

De SE or denkt actief mee over het Esk. Petersson: “Er mag niet worden geschoven met personeel tussen landen als gevolg van verschillen in arbeidsvoorwaarden. Daarnaast willen we een visie op een gezonde bedrijfsorganisatie. Overnames en uitbreiding mogen geen banenreductie als doel hebben. Daarom willen we een onderbouwing van *lean management* met een fatsoenlijke werkgelegenheidsanalyse. Daarbij vragen we dat de onderneming de helft van de voorgestelde reductie van 20% van het personeelsbestand, dus 10%, meteen herinvesteert in nieuwe banen of betere kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten. En als laatste willen we dat de Nederlandse kosten voor het sociaal plan de norm worden voor de onderhandelingen over het sociaal plan in andere landen.”

De SE or wil deze ideeën voorleggen aan de lokale medezeggenschap, en praat ook verder met de bonden over het Europees sociaal kader. Als zij daadwerkelijk een akkoord over een Esk kunnen sluiten met de bestuurder, dan heeft het niet alleen toegevoegde waarde voor de werknemers, maar ook voor het management en een duurzamere human resources bedrijfsvoering.



Zo zit het...

Heeft de vennootschap gedurende drie jaren een geplaatst kapitaal van 16 miljoen, een ondernemingsraad en in de regel ten minste honderd werknemers in Nederland bij de vennootschap in dienst?

- Dan geldt een verplicht structuurregime dat dwingt tot instellen van een raad van commissarissen die de bestuurders benoemt.
- Maak gebruik van het versterkt voordrachtsrecht van de ondernemingsraad voor een derde van de leden van de raad van commissarissen! Houd het rooster van aftreden van de raad van commissarissen bij.

Maakt de onderneming deel uit van een internationale holding en werkt de meerderheid van de werknemers buiten Nederland?

- Dan is waarschijnlijk sprake van een verzwakt structuurregime en heeft niet de raad van commissarissen een benoemingsrecht voor de bestuurders maar de algemene vergadering van aandeelhouders.
- Maar alle overige bevoegdheden, dus ook het voordrachtsrecht van de ondernemingsraad, blijven van toepassing!
- Van een algehele vrijstelling van het structuurregime kan alleen sprake zijn als werkzaamheden zich (nagenoeg) uitsluitend beperken tot het beheren en financieren van groepsmaatschappijen en de werknemers in meerderheid buiten Nederland werkzaam zijn.

...En dit kunt u doen

Hoe maakt de ondernemingsraad een goede voordracht voor de raad van commissarissen?

- De raad van commissarissen moet een profielschets opstellen, die moet worden besproken met de ondernemingsraad. Daar wordt bijna nooit werk van gemaakt, maar het is natuurlijk een uitgelezen moment om contact te leggen en de samenstelling te beïnvloeden. De or kan zo proberen te voorkomen dat concernfunctionarissen de meerderheid vormen in de

rvc. De or kan de profielschets ook agenderen voor de halfjaarlijkse overlegvergadering (art 24 WOR) waar één of meer commissarissen aanwezig (behoren te) zijn.

- Leidraad moet zijn dat de rvc voldoende onafhankelijk is, in de zin van afstand heeft tot het bestuur, dat hij kan beoordelen of het Nederlandse vennootschappelijke belang voldoende is meegewogen in het concernbelang danwel niet onevenredig geschaad is door het concernbelang.
- De code corporate governance vereist diversiteit in de samenstelling van de raad van commissarissen. Daar kan de ondernemingsraad een steentje aan bijdragen. Denk niet alleen aan sekse, maar ook aan leeftijd, etnische achtergrond en aan competenties die een belangrijk perspectief op de onderneming kunnen bieden.
- Het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders (www.nationaalregister.com) kan de or behulpzaam zijn bij het vinden van een geschikte kandidaat.
- De code corporate governance bepaalt dat de voorzitter van de raad van commissarissen er op toeziet dat de contacten van de rvc met het bestuur en de (c)or naar behoren verlopen. De ondernemingsraad hoeft niet te wachten op een uitnodiging, maar kan die zelf ook versturen.

Wat kan de (c)or doen bij een overval, bijvoorbeeld bij overnames door een buitenlandse onderneming of schuldfinanciering?

- Zoek acuut juridische hulp en wees niet voorzichtig, schakel zo nodig via de vakbond de Ondernemingskamer in. Maak zoveel mogelijk gebruik van wettelijke regimes in andere landen waar de vennootschap vestigingen heeft.
- Benut het hele instrumentarium van de Wet op de ondernemingsraden: informatie, overleg, advies, instemming.
- Zoek de publiciteit en kies de opstelling van een straatvechter. Mobiliseer de werknemers en zoek coalities met collega's in andere landen.

