

# Medezeggenschap in internationale concerns

Presentatie voor de Itop Netwerkbijeenkomst, 13-3 2019  
"TRANSFORMATIE"

Sjef Stoop

1



## Opzet

- Wettelijke kant van de zaak, WOR en WEOR
- Cultuur: Hollandse polder versus Anglo-Saksische shareholder value?
- Praktische oplossingen: netwerk!
- Annex: RvC (vennootschappelijk)
- Financiële informatie in concerns holding

2



## WOR als basis voor de Nederlandse medezeggenschap

- Oorspronkelijk gebaseerd op model van enkelvoudig, lokaal bedrijf met eigenaar-ondernemer
- Maar wat bij concernstructuren (holding)?
- En helemaal als de moeder in het buitenland zit?
- En wie is de bestuurder, bijvoorbeeld in een matrixorganisatie?

3



## WOR, aanpassingen aan concernverhoudingen

- **Concern:**
  - Groeps- en concernondernemingsraden
  - Bij geconsolideerde jaarrekening, ook recht op cijfers van de eigen onderneming
- **Buitenland:**
  - Informatierecht: niet beperkt door Nederlandse grens: bijv. Zeggenschapsverhoudingen binnen de groep.
  - (31.a wel door holding-versus-onderneming-vraagstuk, bijvoorbeeld: Wie doet de investering?)
  - *Onderscheid uitgaande en inkomende besluiten.*

4



## Grensoverschrijdende besluitvorming

- ‘Ingaande’ besluitvorming van buiten de onderneming met effect op de onderneming in Nederland
- ‘Uitgaande’ besluitvorming vanuit de onderneming met (mede) effect op andere ondernemingen in het buitenland (Buitenlandclausule)

5



## ‘Uitgaande’ besluiten ( in NL met effect op buitenland)

Wat zegt de WOR?

- Adviesrecht: buitenlandclausule (25.1b). Geen adviesrecht op besluit door de Nederlandse bestuurder met betrekking tot overname, samenwerking e.d. in het buitenland, **tenzij te verwachten is dat dit consequenties zal hebben voor de Nederlandse onderneming.**
- Belang ‘substance’ (consequenties voor de Nederlandse onderneming moeten wel een redelijk deel zijn van de totale effecten van het besluit)
- Convenant ( C ) OR – bestuurder
  - investeringen boven bepaald bedrag: adviesrecht
  - afspraken over (des)investeringen, overnames buiten Nederland

6



## ‘Ingaande besluiten’

- Adviesrecht? Maar het is geen besluit van de bestuurder, maar van hogerop in het concern...
- .... dat doet er echter niet toe, als het leidt tot een effect op de onderneming als genoemd onder art.25 of 27
- De rechter zegt dan:
  - ofwel we rekenen het besluit toe aan de lokale bestuurder,
  - ofwel we beschouwen de concernlaag die het besluit nam, als de ondernemer die de plichten van de WOR moet nakomen (Medeondernemerschap)

7



## Wat bij een buitenlandse moeder? 1<sup>e</sup> optie: Toerekening

- Toerekening: een (voorgenomen) besluit ten aanzien van de onderneming waarbij de OR is ingesteld, wordt gezien als een besluit **van** die onderneming waarbij de OR is ingesteld.
- Het doet er niet toe of het orgaan dat het besluit neemt in het buitenland is gevestigd .
- In het algemeen zal een besluit van hoger concernniveau worden gezien als een aanwijzing voor het bestuur van de dochter. De ondernemer moet zelf een afweging van *alle* betrokken belangen maken.
- Het adviesrecht kan dan op dochterniveau worden uitgeoefend. Het hoger concernniveau blijft buiten de medezeggenschap.
- Toerekening kan ook worden toegepast bij besluiten van aandeelhouders(-vergaderingen).

8



## 2<sup>e</sup> optie: Medeondernemerschap

- Het adviesrecht kan worden uitgeoefend jegens diegene die feitelijk beslist, ook als dit niet de eigen ondernemer is.
- Alleen bruikbaar als er sprake is van stelselmatige bemoeienis is van een hoger concernniveau met de bedrijfsvoering van de dochter.
- Normaal gesproken is er geen sprake van stelselmatige bemoeienis met de directievoering. Een beslissende invloed die slechts incidenteel wordt uitgeoefend, al gaat het om 'leven en dood' van de onderneming, leidt niet tot medeondernemerschap.
- Medeondernemerschap kan ook een buitenlandse moederonderneming raken. Het afdwingen van een beslissing van de OK kan dan wel tot problemen leiden.
- (Vereenzelviging is een variant op het thema medeondernemerschap. Dit is de meest vergaande optie. Deze wordt de laatste jaren minder snel toegepast)

9



## Conclusies WOR

- Het adviesrecht geldt altijd als het besluit consequenties heeft voor de NL vestiging, onafhankelijk van waar het besluit wordt genomen
  - voor besluiten ten aanzien van het buitenland die hier gevolgen kunnen hebben is adviesrecht mogelijk ('uitgaande besluiten').
  - besluiten uit het buitenland of uit de concerntop ('ingående besluiten').

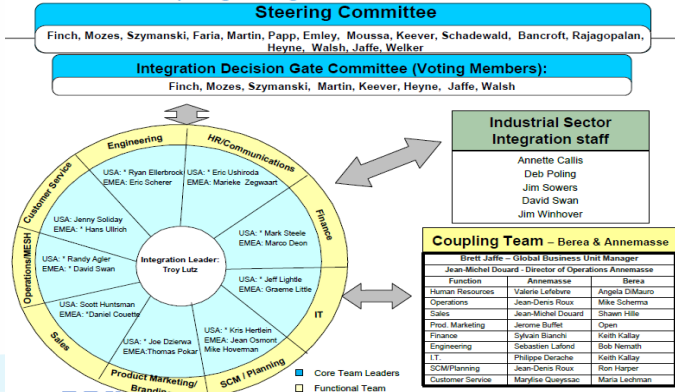
10



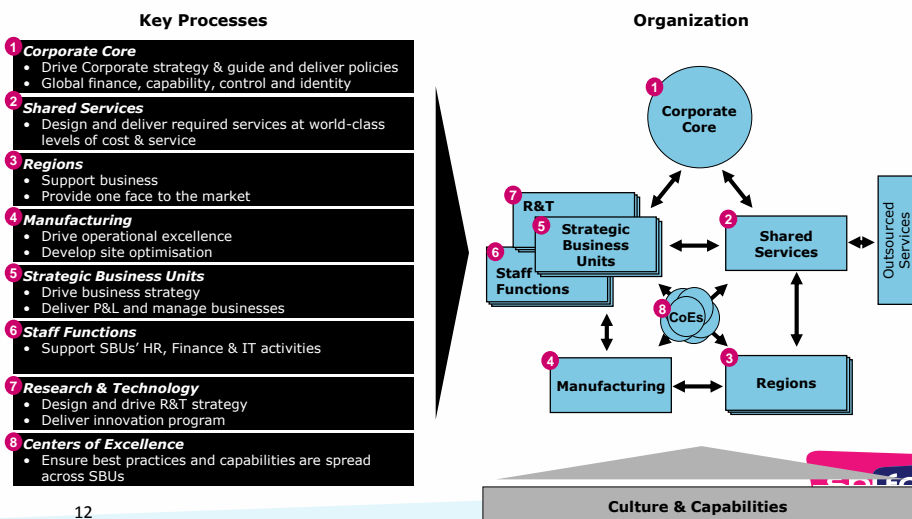
# Weet: wie, waar, wanneer en hoe de besluiten neemt

- Besluitvorming vaak in taskforces, committees etc.
- Voordeel concerns: vaak sterk geformaliseerde besluitvormingsprocedures, bijv. Gatekeepers

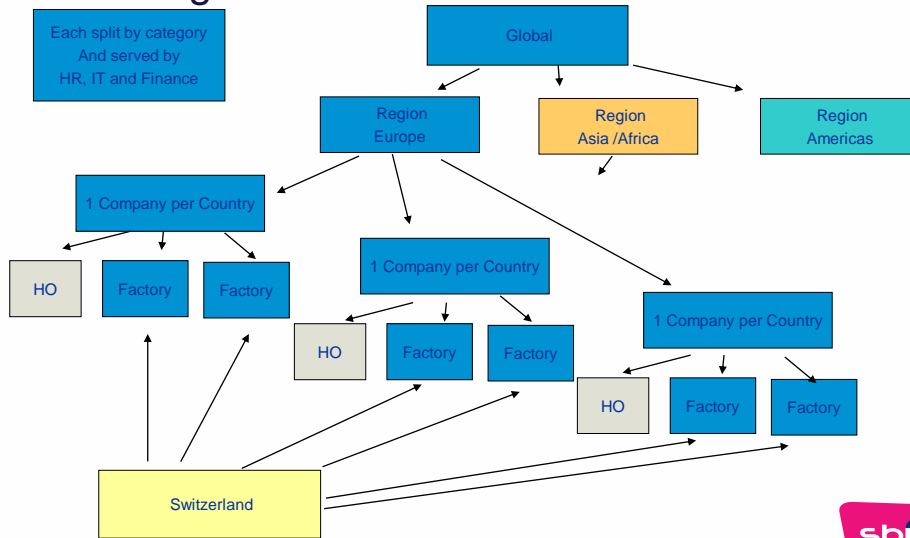
## Coupling Integration Team Structure



# Matrixmodel, de praktijk is meestal complex



## Combinatie regio/matrix



## Organisatiestructuur ≠ juridische structuur

- Juridische structuur is vaak anders
  - Erfenis van vroegere overnames, sluitingen, etc. Oude vennootschappen blijven nog bestaan
  - Of om met een geringer aandeel toch controle te hebben
  - Maar vooral vanwege 'belastingoptimalisatie'



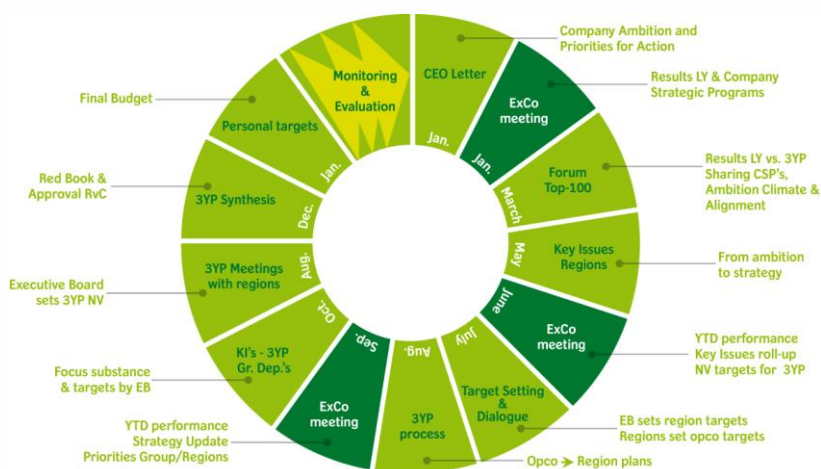
## Hoe komen investeringsbesluiten tot stand?

- Top down: vaststellen
  - prioriteiten (strategie)
  - totaal budget (vast budget voor het hele concern of meer flexibel?)
  - voorwaarden en beoordelingscriteria voor investerings-voorstellen (bijv. terugverdiendtijd (pay back))
- Bottom up: concrete investeringsvoorstellen (je moet dus weten wanneer jouw directie met plannen kan komen, en welke plannen worden ingediend, welke worden goedgekeurd)
- Binnen budget beslissingsbevoegdheid per niveau, bijv.
 

The CEO of Yara has an approval amount of NOK 250 million (Euro 30.000.000) and the segment heads NOK 25 to 50 million. The plant managers normally have between NOK 1 to 5 million.
- NB: reorganisaties worden soms ook beoordeeld met pay back periode.

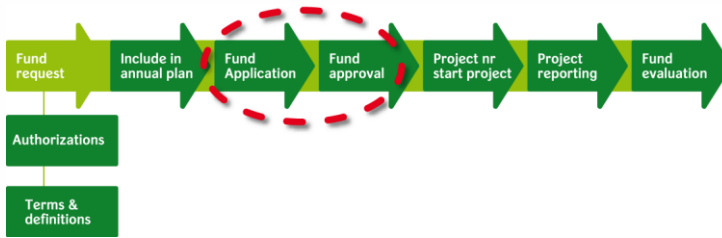


## Governance Cycle

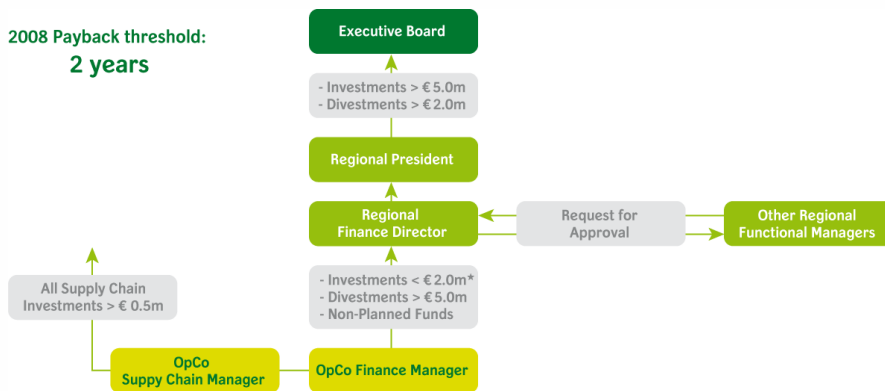




# Investment applications



# Investment applications - process



## En wie is dan de bestuurder.....

- De WOR gaat uit van de ‘bestuurder: “hij die alleen dan wel tezamen met anderen in een onderneming rechtstreeks de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding van de arbeid”
- Maar in veel vestigingen van concerns kruisen uiteenlopende managementlijnen elkaar. Bijvoorbeeld:
  - Als er verschillende (internationale) divisies of business units in een vestiging zijn
  - Als afdelingen als Verkoop, R&D of Finance aangestuurd worden vanuit het (internationale) management van die afdelingen
- Soms is toevallig het hoofd van die divisie of afdeling gevestigd in de onderneming waarvoor de OR is ingesteld, maar is dat dan ook de meest geëigende persoon voor de rol van bestuurder?



## Oplossingen, elk met hun voor- en nadelen

- Lokale manager van grootste afdeling/divisie als bestuurder
  - Voor: persoon met invloed
  - Tegen: wat met de andere divisies/afdelingen?
- Meerhoofdige bestuurder (bijv. het hele MT of alle statutaire bestuurders)
  - Voor: je kunt alle relevante divisies/afdelingen afdekken
  - Tegen: als iedereen verantwoordelijk is, is niemand verantwoordelijk. Wie komt er in de praktijk opdagen?
- HR of facilitair manager als bestuurder
  - Voor: aanspreekbaar, kennis van WOR?
  - Tegen: autoriteit t.o.v de lijnmanagers?
- Bestuurder op het overkoepelende concern niveau (De wet zegt niet dat een bestuurder ook in dienst moet zijn van de onderneming waarvoor de OR is opgericht)
  - Voor: contact op niveau beslissers
  - Tegen: aanspreekbaarheid, kennis van de onderneming. Wil deze persoon zich ook bemoeien met bijv. rookpauzes?



## Aanvullende middelen om 'gaten te dichten'

- Als je een bestuurder hebt met weinig zeggenschap:
  - Art. 24 en 25 overleg: gebruik het recht om een vertegenwoordiger RvC of van het management van de NV/BV die de eigenaar is van de onderneming bij de OV vergadering te vragen
  - Gebruik de EOR om contact te onderhouden met de managers die beslissen in het concern over de onderneming



## Cultuur: Hollandse polder versus Anglo-Saksische shareholder value?

*Onderscheid is niet absoluut, ook in Nederlands is shareholder value niet onbekend!*

### Praktijk oplossingen

- Presenteer je als OR aan buitenlandse managers
- Benut informele contacten
- Laat zien dat de medezeggenschap wat te bieden heeft, inhoudelijk en procesmatig
- Tactiek: wanneer moet je op je rechten staan?
- Waar vind je coalitiepartners:
  - In Nederland
  - In het buitenland, bijvoorbeeld een Duitse Betriebsrat



## Europese Ondernemingsraad

- Op basis Europese Richtlijn, geïmplementeerd in elk land. Wet van het moederland, of aangewezen vertegenwoordigers, is bepalend.
- Drempel: > 1000 werknemers in Europese Economische Ruimte, plus minimaal 2 landen met minimal 150 werknemers per land.
- Recht op informatie en raadpleging
- Over transnationale aangelegenheden
- Op het relevante niveau
- Zodat er rekening mee kan worden gehouden bij het nemen van het besluit
- Officiële vertegenwoordiging van de werknemers in Europa, maar ook: informeel netwerk van werknemersvertegenwoordigers
- Praktijk: +/- 1400 EORs, heel divers.



23

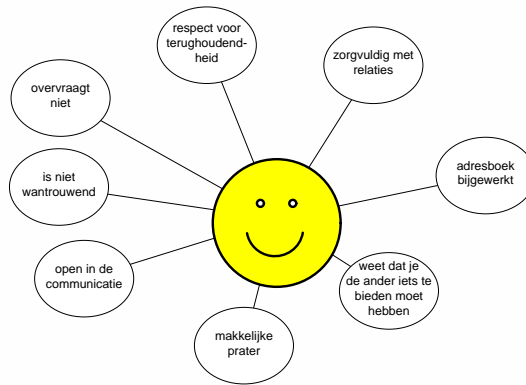
## Nut in de praktijk

- Informatie uit concern en de andere landen
- Contacten met hoofdbestuur en internationale managers
- Netwerk met werknemersvertegenwoordigers uit andere landen
- Invloed op besluiten door ongefilterde feedback en voorwaarden stellen voor je een opinie afgeeft
- Ondersteuning bij reorganisaties



24

## Oplossingen: netwerk



25



## Ankerpunten in het netwerk

- EOR?
- Collega's met contacten in het buitenland, MT's, taskforces etc.
- Extern/ faciliterend: (E)OR Platforms, (Europese) Vakbonden, Adviseurs
- Raad van Commissarissen?

26



## Raad van Commissarissen

- Moet zich wettelijk richten “naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af.”
- Wettelijk verplicht bij Structuurvennootschappen:
  - Geplaatst kapitaal >16 miljoen
  - Minstens 100 mensen in dienst
  - OR ingesteld
- Op niveau holding of Nederlandse werkmaatschappij?

27



## Mag de commissaris een concernvertegenwoordiger zijn?

Burgerlijk Wetboek bepaalt:

- Voor goed toezicht moet een commissaris onafhankelijk zijn.
- Jurisprudentie: een RvC vol concernvertegenwoordigers mag niet
- *Soms kan het voor de OR voordeel opleveren als er veel hogere concernfunctionarissen in de RvC zitten, want dan kan men daarmee een contact opbouwen.*

28



## RvC en de OR

- Bij de overlegvergaderingen OV 24 zijn 1 of meerdere commissarissen aanwezig: hen nadrukkelijk uitnodigen verhoogt kans op hun aanwezigheid.
- Een of meer commissarissen kunnen aanwezig zijn
  - bij de vergadering waarin overleg wordt gepleegd over een voorgenomen besluit art. 25 lid 1;
  - bij de vergadering waarin het advies over een voorgenomen besluit wordt uitgebracht (art. 25, lid 4);
  - bij de vergadering over het ontslag of de benoeming van een bestuurder (art. 30 lid 3).

29



## Financiële gegevens onder concernstructuren

- Formele balansen en V&W rekeningen zeggen vaak niet veel
- Nodig: operationale gegevens en kennis van hoe het hoger management resultaten en investeringen beoordeelt.
- Zie Annex 2

30



## Conclusies

- Wat een OR zou willen weten:
- Hoe staat het concern er in zijn algemeenheid voor: zie jaarverslag en analistencommentaar
- Hoe staat de vestiging er voor? Beoordelingscriteria en –mogelijkheden verschillen per bedrijf.
- Toekomstperspectief:
  - Planning en control cyclus: wie, wat, waar, wanneer
  - Met name rond investvesteringsbeslissingen en toewijzing volumes/martken
  - Beslissingsmarges lokaal management
  - KPI's: waarop wordt de vestiging, cq het vestigingsmanagement beoordeeld/afgerekend? Waar wordt de vestiging mee vergeleken?



## Doorgaan??

- 26 Maart: Praktijkmiddag Medezeggenschap in Internationale Concerns:  
<https://www.sbiformaat.nl/training/praktijkmiddag-internationalisering/>
- 12 april: EOR Platform, thema: Work related stress als onderwerp voor de EOR:  
<https://www.sbiformaat.nl/training/eor-platformbijeenkomst/>





## Annex 1: Medezeggenschap en Raad van Commissarissen

33



### Mag de commissaris een concernvertegenwoordiger zijn?

Burgerlijk Wetboek bepaalt:

- Voor goed toezicht moet een commissaris onafhankelijk zijn.
- Jurisprudentie: een RvC vol concernvertegenwoordigers mag niet
- *Soms kan het voor de OR voordeel opleveren als er veel hogere concernfunctionarissen in de RvC zitten, want dan kan men daarmee een contact opbouwen.*

34



## Indien concern een NL concern is met notering aan NL beurs gelden extra eisen

In geval van notering geldt ook nog de NL Governance Code

- “RvC moet zo samengesteld zijn dat leden
  - ten opzichte van elkaar
  - ten opzichte van het Bestuur
  - ten opzichte van een deelbelang
 onafhankelijk en kritisch kunnen opereren”
- Een bestuurder of werknemer als lid wordt geacht niet onafhankelijk te zijn, indien hij die rol vervult bij een rechtspersoon die 10% of meer van de aandelen houdt.
- Niet onafhankelijk is een persoon die 10% of meer van de aandelen zelf bezit.
- Volgens de code mag voor een minderheid van de commissarissen een uitzondering worden gemaakt.

35



## RvC en de OR

- Bij de overlegvergaderingen OV 24 zijn 1 of meerdere commissarissen aanwezig: hen nadrukkelijk uitnodigen verhoogt kans op hun aanwezigheid.
- Een of meer commissarissen kunnen aanwezig zijn
  - bij de vergadering waarin overleg wordt gepleegd over een voorgenomen besluit art. 25 lid 1;
  - bij de vergadering waarin het advies over een voorgenomen besluit wordt uitgebracht (art. 25, lid 4);
  - bij de vergadering over het ontslag of de benoeming van een bestuurder (art. 30 lid 3).

36



## RvC en de OR, 2

- Bij een vacature in de RvC heeft de OR soms het recht van voordracht van 1/3 van de RvC-leden.
- Bij bezwaar van de OR tegen de voordracht van een commissaris door de AVA, heeft de OR het recht van bezwaar.
- Indien nodig kan de OR een procedure tot ontslag van een commissaris beginnen.

37



## Nauwere relatie OR – RvC leden

- Bouw stap voor stap een relatie op.
  - 2 x jaar een kans tijdens de OV24
- Maak gebruik van bezoeken die RvC-leden afleggen aan de directie; plan OV vergaderingen rond die data.
- Benut belangrijke adviestrajecten om een RvC-lid uit te nodigen naar NL te komen.
- Mocht ooit een reorganisatie, fusie of andere ingrijpende wijziging spelen, dan is er in ieder geval een basis voor contact gelegd.

38



## Sla je directie/RvB niet over

- Je bestuurder blijft de spil. Bespreek ideeën eerst met je Bestuurder, dan pas met RvC. Zet je Bestuurder/RvB niet buiten spel.
- Treden andere individuen aan, is er een wisseling van de wacht, bekijk opnieuw welk soort samenwerking past.
- Wees je bewust van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Voorkom wrijving daarover door er regelmatig met RvC-lid over te spreken.
- De voordrachtcommissaris maakt deel uit van de RvC zonder last of ruggenspraak; is vrijer in zijn meningsvorming dan leden die toch enige band hebben met het concern.
- Nodig af en toe ook een andere commissaris uit bij de OV.

39



## Voordrachtsrecht van de OR

- Uitsluitend indien bedrijf valt onder stuctuurregime, dus indien bedrijf voldoet aan alle onderstaande eisen:
  - het geplaatste kapitaal samen met de reserves moet volgens de balans met toelichting ten minste 16 miljoen euro bedragen;
  - aantal werknemers in dienst groter dan 100;
  - er een ondernemingsraad is ingesteld;
  - reeds 3 jaar aan deze eisen wordt voldaan.
- Voor de ondernemingsraad is van belang dat hij:
  - in principe een bindend voordrachtrecht krijgt voor maximaal een derde van het aantal commissarissen (art 158, lid 6);
  - schriftelijk op de hoogte wordt gesteld van het bezoldigingsbeleid van het bestuur (art 135.1);
  - betrokken wordt bij de wijziging en vaststelling van de profielschets van de rvc (158, lid 3).

40



## Annex 2: financiële gegevens in concerns

41



### Balans vertekening dochters

- Leningen van of aan het concern of andere dochters
- Activa (assets) juridisch in bezit van de dochter of van anderen (cash pool, voorraden, aandelen in andere vennootschappen, gebouwen en andere kapitaalgoederen)
- Of activa van andere dochters, juridisch in bezit van de nederlandse vestiging
- Goodwill en andere immateriële activa



## Standaard financiële gegevens geven vaak geen echt inzicht

- **Verschil statutaire en operationele financiële cijfers**
- **Transfer pricing en corporate fees**
- **Hoe komen investeringsbesluiten tot stand**
- **Shareholder value, winst is er nooit genoeg**
- **Verschil standaardkosten en 'eenmalige' kosten, directe kosten en overhead**
- **Welke indicatoren doen er toe**
- **Financiering: beurs, banken of Private Equity**
- **Concerngegevens op basis van consolidatie**



## Wat leer je uit het concern jaarverslag

- Algemene gang van zaken, in cijfers en een verbale presentatie
- Financiële details in 'Notes'
- Kijk ook op investor relations: voorbeeld:
- [http://www.ibm.com/investor/attachments/events/4Q13\\_IBM\\_Earnings.mp3](http://www.ibm.com/investor/attachments/events/4Q13_IBM_Earnings.mp3)
- *Goed om de concerncontext te begrijpen, beperkt van nut vanuit het perspectief van de dochter*



## Interne stromen via Verlies en Winst rekening

- Interne verrekenprijzen (Transfer pricing)
- Royalties
- Management en andere fees, toerekening concernoverhead
- Rentes op intercompany leningen (interne financieringsmaatschappijen)
- Dividend aan de moeder
- Wie maakt de winst? Productie of verkoop? Meest vergaand: Principaal constructie
- Zichtbaar in de cashflow?



## Wat zijn de KPI's en de normen?

- .... Want winst op zich zegt niet zoveel
- Altijd in vergelijking met anderen
- .... en winst is er voor de bedrijven nooit genoeg
- *Zie module aansturing voor KPI: waarop wordt de vestiging, cq het vestigingsmanagement beoordeeld/afgerekend?*



## Financiële normen

- Als concernvertekening groot is: hou het simpel; bijvoorbeeld bruto of netto marge op de verkoop; en dan met name het verloop in de tijd
- Verschil standaardkosten en 'eenmalige' kosten, directe kosten en overhead
  - Focus ligt meestal op het laten zien dat de vestiging operationeel zo efficient/rendabel mogelijk is.
  - 'Eenmalige kosten' of kosten van 'Projecten' blijven daarbuiten
  - Overhead berekenen in kostprijs of 'direct costing' (alleen variabele kosten, indirecte kosten direct ten laste van resultaat)

