

Thema: internationale mede

Succesvolle medezeggenschap in internationale concerns?

Ja, dat kan!

Medezeggenschap in internationale concerns is een lastig verhaal. Maar uit onderzoek over het functioneren van de medezeggenschap blijkt dat or's van internationale concerns niet minder effectief zijn dan or's van puur nationale bedrijven. Hoe krijgen ze dat voor elkaar?

Door Sjef Stoop

Wettelijk is er geen verschil tussen de rechten van or van een concern dochter of van een lokaal bedrijf. De WOR geldt ook voor dochters, net zo goed als de arbeidstijdenwet of de milieuwetgeving. De Ondernemingskamer heeft in verschillende uitspraken duidelijk gemaakt dat de bestuurder een zelfstandige afweging moet kunnen maken. Concernbesluiten zijn daarbij slechts te zien als een aanwijzing.

Het Informatierecht van de or (art. 31) is niet beperkt tot binnenlandse gegevens maar strekt zich uit tot alle gegevens die de or redelijkerwijs nodig heeft. Ook ten aanzien van internationale concerns heeft de or van een dochter recht op:

- financiële gegevens over het gezamenlijke concernresultaat;

Juridische instrumenten

Welke juridische instrumenten hebben voor een concern dochter bijzondere betekenis?

1. informatierecht kent geen grenzen: o.a. recht op inzicht in concerngegevens, de feitelijke zeggenschapsverhoudingen en op de bijdrage van de lokale vestigingen aan het concernresultaat;
2. advies- en instemmingsrecht bij besluiten die in het buitenland zijn genomen, zijn af te dwingen door gebruik van toerekening, medeondernemerschap of vereenzelviging;
3. voordrachtrecht rvc;
4. art. 24-overleg over gang van zaken;
5. aanwezigheid commissarissen of concernmanagers bij art. 24- en overlegvergadering en bij or-advies (art. 25);
6. adviesrecht bij advies en benoeming bestuurder.

- informatie over mate waarin de lokale onderneming bijdraagt aan het concernresultaat;
- informatie over de onderlinge zeggenschapsverhoudingen in het concern, inclusief de namen van degenen die feitelijk zeggenschap uitoefenen over de dochter.

Een lokale bestuurder mag zich niet verschuilen achter hoger management, de bestuurder moet de wettelijke plichten van de onderneming doen nakomen. Juridisch is dit gewaarborgd met instrumenten als toerekening, medeondernemerschap en vereenzelviging. Een or van een concern dochter doet er goed aan zich op de hoogte te stellen van deze juridische aspecten. Toerekening is bijvoorbeeld, simpel gezegd: "Bestuurder, we weten dat het besluit eigenlijk hoger op is genomen, maar wij doen alsof u dat gewoon genomen heeft en u zorgt er maar voor dat u alle benodigde informatie en beleidsruimte krijgt om de WOR correct na te leven."

Er zijn nog meer juridische instrumenten die behulpzaam kunnen zijn voor de medezeggenschap in een concern dochter. Bijvoorbeeld de mogelijkheid om zich te wenden tot de raad van commissarissen. Ook als deze louter is aangesteld voor de Nederlandse bedrijven, kan deze een belangrijke partner zijn van de or, zoals onder andere bleek bij Corus en Organon. Het kader 'Juridische instrumenten' vat de voornaamste instrumenten samen.

Financiële informatie

De financiële informatie waar de or vanouds aan gewend is, schiet bij concern dochters vaak tekort. De formele balans en verlies & winst rekening zoals die bij de Kamer van Koophandel wordt gedeponeerd, zegt weinig over hoe de dochter er in de ogen van de concernleiding werkelijk voor staat. Het kan zijn dat in de formele balans activa niet zichtbaar zijn omdat bijvoorbeeld kasgeld of voorraden centraal worden geboekt. De formele verlies- & winstrekening kan er slecht uitzien omdat de dochter veel rente, kapitaalvergoedingen, managementfees, licenties en dergelijke aan het concern betaalt. Daarmee kan de dochter voor het concern juist een goed verdienende eenheid zijn. Minder zichtbaar nog is winstoverdracht aan het concern door middel van transferprijzen. Dat zijn de prijzen die concern dochters aan elkaar betalen bij onderlinge leveranties.

Maar het concern wil zelf wel heel graag weten hoe elke vestiging ervoor staat. Los van de formele of statutaire gegevens, heeft elk concern daarom uitgebreide interne financiële plannings- en controlesystemen. De uitdaging voor de or is om erachter te komen op welke 'Key Performance Indicators' de vestiging intern wordt afgerekend. En op grond van welke gegevens het concern besluit al

**Nederlandse wetgeving
geldt nét zo goed voor een
concern dochter**

dan niet verder in de dochter te investeren. Omdat elk concern hier zijn eigen systematiek heeft, kunnen alleen concernfunctionarissen of het management hier duidelijkheid over geven. Als deze mensen niet naar de or willen komen, kan soms de Eor uitkomst bieden. Een aantal Eor's heeft goede ervaringen met de uitleg die zij kregen van hun 'finance manager'.

Financiële cijfers winnen aan waarde door ze te koppelen aan strategische factoren. In een concern waar vestigingen continu met elkaar worden vergeleken, is de kernvraag voor de or: wat zijn de factoren die het bedrijf tot nu toe hier hielden? Zijn die facto-



Het komt er steeds weer op aan je netwerk goed bij te houden

ren nog te versterken? Wat moet daarvoor
gebeuren en wat mag per se niet gebeuren?

Wisselende bestuurders

Managementtroulatie is normaal in veel concerns. In situaties van wisselend management speelt de or vaak de rol van ambassadeur van de vestiging. Als de or erin slaagt de managers duidelijk te maken waar de kracht van de vestiging ligt en welke successen er behaald zijn, dan verspreidt dit idee zich verder door het concern naarmate de managers nieuwe posities gaan bekleden. Or's in dochterbedrijven hebben dan ook vaak geleerd zich goed te presenteren. Een korte presentatie in het Engels voor een nieuwe locatiemanager is daarbij een nuttig instrument. Ook het zoeken van allerlei contactmomenten, van OV tot bedrijfsborrel en lunchtafel, kan een relatie doen ont-

Verschil statutaire en operationele financiële cijfers

Balans

- 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

Interne stromen via verlies- en winstrekening

- Interne verrekenprijzen
- Royalty's en Licenties
- Management en andere fees, toerekening concernoverhead
- Rentes op intercompany leningen, kapitaalvergoedingen
- Dividend aan de moeder

staan waar de or zelfs na het vertrek van de manager nog gebruik van kan maken.

In vestigingen waar het management vaak wisselt, zeker als dat ook nog buitenlandse

managers zijn, vormt de or vaak het institutioneel geheugen van het bedrijf. Als het wiel weer eens opnieuw wordt uitgevonden, kan de or wijzen op de ervaringen die al eerder zijn opgedaan. Hetzelfde geldt voor de

neiging in veel concerns om steeds weer nieuwe plannen op te leggen zonder ooit de vorige plannen goed te hebben geëvalueerd. Ook hier kan de or een nuttige rol spelen.

Het verre hoofdkantoor

Or's overvalt soms het gevoel geen grip meer te hebben op de besluitvorming. Dat is echter niet altijd omdat de besluiten ergens ver in het hoofdkantoor worden genomen. Veel concerns hebben nauwelijks meer een groot hoofdkantoor. De CEO heeft natuurlijk een centrale rol, maar veel besluiten worden voorbereid en uitgevoerd in bijvoorbeeld speciale 'committees'. Deze zijn vaak gebonden aan strakke procedures, met 'milestones', 'gatekeepers' en te behalen 'targets'. Waar dit de eigen locatie betreft, heeft de or recht op informatie: wie zitten erin, wat is het mandaat, wat is de tijdsplanning, etc. Maar dan moet je natuurlijk wel weten dat en hoe dit speelt. Als een comité bezig is met een besluit dat de Nederlandse locatie raakt, is het goed mogelijk dat daar

iemand in zit vanuit de Nederlandse vestiging, al hoeft dat niet de bestuurder te zijn.

In een internationaal concern heeft een lokale bestuurder vaak weinig beleidsruimte en moet hij vooral van boven opgelegde besluiten uitvoeren. Hoewel dit juridisch is afgedekt, is de praktijk toch weerbarstiger. Een or wil ook zonder complexe juridische wegen te moeten begaan, een goede dialoog kunnen aangaan met de besluitvormers.

Het komt er steeds weer op aan het netwerk van de or goed bij te houden en zoveel mogelijk ook internationaal uit te bouwen. Collega's die contacten hebben met buitenlandse vestigingen, oud-managers, commissarissen, vakbonden en ook de Europese ondernemingsraad kunnen daarbij behulpzaam zijn.



Sjef Stoop is Eor-adviseur & trainer bij SBI
Formaat en projectleider van 'Sorry maar dat is
in het buitenland zo besloten'.
sjef.stoop@sbiformaat.nl

Tips

1. Zorg dat je je als or goed presenteert binnen het concern. Een korte Engelstalige presentatie kan heel nuttig werken.
2. Bouw zo snel mogelijk contacten op bij de komst van nieuw management in de locatie. De eerste maanden met een nieuwe bestuurder bepalen vaak de rest van de relatie.
3. Onderhoud je netwerk.
4. Vraag welke financiële informatie binnen het concern bepalend is om vestigingen en activiteiten te beoordelen en om investeringsbesluiten te nemen.
5. Benut formele en informele kanalen om zo precies mogelijk kennis te nemen van de besluitvormingsstructuren en procedures.
6. Staar je niet blind op de statutaire cijfers en de juridische structuren, maar probeer informatie te krijgen over de operationele cijfers en structuren.