



Kennis is Macht

Medezeggenschap in bedrijven onder druk (?)

Hans Schenk

Em. Universiteit Utrecht/Sociaal-Economische Raad

e.j.j.schenk@uu.nl

 @ejjschenk

Inleiding, Bijeenkomst 'Waar staat de vakbeweging nu?'
De Burcht, Amsterdam, 26 november 2018

© EJJSchenk, 2018



Problemen op ondernemingsniveau

- Door focus op aandeelhouderswaarde worden (beursgenoteerde) bedrijven speelbal van speculatieve financiële markten
- Daardoor excessieve en besmettelijke focus op F&Os, kapitaalvernietiging
- Invoering van one-tier model bedreigt toezichhoudende functie RvC
- Overname van CEO-model leidt tot sterke stijging aanspreekbaarheid en navenante excessieve beloningen
- Beloningsystemen stimuleren korte-termijngedrag management
- Gestegen financiële deskundigheid leidt tot allerlei onwenselijke fiscale constructies (royalties)
- Gestegen juridische deskundigheid leidt tot allerlei onwenselijke trucs (pre-pack; omzeilen Pauliana)
- Toenemende internationalisering leidt tot verdunning Mz
 - Buitenlandse dochters: andere Mz regimes, communicatie moeizamer
 - Nederlandse dochters: bestuurder met zetbaasverantwoordelijkheid



Mz geen vehikel voor aanpak maatschappelijke problemen, of toch wel?

- Klimaatproblemen
 - MVO (eigen productie; keten; kredietverschaffers; aandeelhouders)
- Scheve verdeling inkomen en vermogen
 - Pay gap; variabele beloningssystemen; fiscale constructies; winstdeling voor werknemers
- Belastingontduiking
 - Fiscale constructies, onduidelijke concernverhoudingen, holdings



Onderzoek Vlug i.o.v. Sozawe (2017)

- Minder Ondernemingsraden dan 6 jaar geleden
 - 67% van de organisaties met 50 of meer werknemers heeft een OR; in 2011 was dit nog 71%
 - Hoe meer flex, des te minder medezeggenschap: bij 0-10% flexibele schil heeft 80% een OR, bij 10-30% flexibele schil 78%, bij 30-50% flexibele schil 66% en bij 50-80% flexibele schil 29%
- Ondernemingsraden genieten minder scholing
 - Slechts 11% (tegen 25% in 2011) van de OR-leden krijgt jaarlijks 5 dagen scholing
- Maar: als het overleg niet alleen over arbeidsomstandigheden en personele regelingen gaat, maar ook over organisatorische en strategische zaken, wordt het hoger gewaardeerd, zeker als het daarbij om daadwerkelijke adviseren en meebeslissen gaat



Mz geen vehikel voor aanpak maatschappelijke problemen, of toch wel?

- **Klimaatproblemen**
 - MVO (eigen productie; keten; kredietverschaffers; aandeelhouders)
- **Scheve verdeling inkomen en vermogen**
 - Pay gap; variabele beloningssystemen; fiscale constructies; winstdeling voor werknemers
- **Belastingontduiking**
 - Fiscale constructies, onduidelijke concernverhoudingen, holdings
- **Traditionele thema's**
 - arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, gezondheid
- **Inspirerende thema's**
 - strategie en organisatie (fusies, herstructurering, concernverbanden); governance; herkapitalisaties, ketenaansprakelijkheid



Beste Ondernemingsraad,

Kunt u binnen twee weken adviseren?

(fusie van 2 kleine ondernemingen, gezamenlijke omzet ca. € 250 miljoen)

- **Integratieplan**
 - Functiewijzigingen (statutaire veranderingen/divisie-governance/medezeggenschap/inschalingen)
 - Organisatiestructuur (divisies/afdelingen/winstcentra/holdings/shared services)
 - Juridische vormgeving (vennootschappelijke structuur, nationaal/internationaal, postbussen/uitvoerende organisaties)
- **Term sheet partijen**
 - Kapitaalverhouding
 - Remuneraties partijen (closingbonussen, retentiepremies, winstuitkeringen)
 - Aansprakelijkheden, garanties en vrijwaringen
 - Aandeelhoudersovereenkomst, bestuurssamenstelling en –bevoegdheden, idem RvC
 - Financiering van de nieuwe onderneming
- **Term sheet banken (volgend op keuze uit diverse offertes)**
- **6 due diligence rapporten, over en weer**
- **Loyens&Loeff; Van Doorne; NautaDutilh; Axeco; PKF Wallast; KPMG; Deloitte; Hogan Lovells; ca. 7,5 fte**
- **Kosten adviseurs raden van bestuur en commissarissen: ca. € 1,5 miljoen, doorlooptijd ca. 6 maanden; ca. 20 deskundigen=100+ jaren topscholing**

Arm en rijk in de MZ

- Die arme ondernemingsraden ...
- Ze moeten maar even 100+ jaren aan scholing inhalen ...
- Pre-emptief: trainers van OR-en staan voor onmogelijke taak, ontberen vaak zelf ook juist de kennis die door RvB/RvC wordt ingehuurd
- Als het om echt belangrijke beslissingen gaat
 - Is inschakeling van externe deskundigen door OR noodzakelijk—en die zijn (ook) duur
 - Is vroege inschakeling OR (en in te schakelen deskundigen) noodzakelijk, d.w.z. reeds bij ideeënontwikkeling
- Dat schuurt met perceptie taken bestuurder én met zelfbeeld
 - Strategische beslissingen worden gezien als prerogatief RvB en RvC, “wij laten ons toch zeker niet vertellen door een OR wat wij moeten doen!?”
 - En “Wij huren de beste deskundigen in, daar kan toch niemand tegen op!?”

Praktijkvoorbeelden (uit zowel semi-publieke als private sector)

- Fusie afgeblazen na negatief advies op grond van rapport externe adviseur (geen contact met RvC; CEO stapt op)
- Fusie afgeblazen na aanvankelijk positief advies dat werd gecorrigeerd, en gang naar OK, op grond van rapport externe adviseur (RvC en CEO stappen op)
- Reorganisatie Amerikaanse MNO vertraagd inclusief werkgelegenheidsgaranties na advies OR en gecombineerd optreden RvC-vakbonden-OR-externe adviseurs (initiatief bij VDC)
- Fusie kreeg positief advies OR na verkrijging werkgelegenheidsgaranties op grond van rapport externe adviseur
- CEO werd door RvC aan de kant geschoven na informele consultatie OR-RvC over leiderschapscultuur, intermediatie door VDC
- Extensief gebruik van tijdelijke werkrachten werd omgezet in vaste formatie na informeel overleg OR-RvC, na agendering VDC
- Conflict OR-RvB over organisatiestructuur MNO werd opgelost na mediatie VDC
- Deel superdividend bij verkoop werd omgebogen naar personeelsgratificatie na mediatie VDC



OR-Vb-VDC

- Scholing kan onmogelijk de kennislacune tussen OR en RvB/RvC op gebied ‘inspirerende thema’s’ dempen, externe deskundigen van zelfde ‘niveau’ als RvB/RvC essentieel
- Maar er is wel een taak voor Vb (en SER?) weggelegd: opzetten van een scholings- en deskundigennetwerk dat up-to-date info verschaft over de ‘problemen op ondernemingsniveau’ (het mes zou dan wel eens aan twee kanten kunnen snijden)
- De VDC kan een belangrijke intermediërende rol spelen
- Benutting voordrachtsrecht instrumenteel, eigen zoekprocedure van groot belang
- Ook zonder instemmingsrecht is effectieve invloed mogelijk, maar uitbreiding instemmingsrecht is wel wens voor de toekomst (faillissementen/pre-packs; vervreemding; beloningen RvB)