

# 03

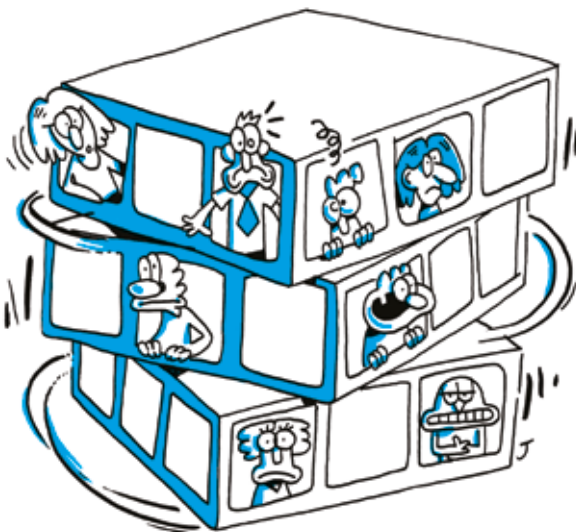
## Je voorbereiden op veranderingen in het bedrijf

# Inleiding

De huidige zakenwereld is voortdurend in verandering. Herstructurering is één van de meest gangbare manieren van ondernemingen om een antwoord te bieden op deze realiteit. Er is de impact van globalisering, verbeteringen op het vlak van informatie- en communicatietechnologie en nieuwe trends op de werkplek en in de sectorspecifieke markten. Samen met andere factoren, zoals wijzigingen in de regelgeving, bepalen deze de behoefte tot aanpassen en herstructureren.

In de context van transnationale bedrijfsherstructurering spelen de Europese ondernemingsraden (EOR's) een belangrijke rol. Ze staan centraal in de Europese werknemersvertegenwoordiging en sociale dialoog in multinationals en zijn bovendien de enige transnationale organen voor informatie en raadpleging op de werkplek.

Het doel van deze handleiding is om EOR-vertegenwoordigers en leden van het Beperkt Comité achtergrondinformatie en praktische hulpmiddelen en checklists te bieden om de verschillende vormen van herstructurering aan te pakken. De handleiding bevat informatie over juridische kaders, richtlijnen en praktische middelen die de EOR's beter in staat stellen om op ondernemingsniveau een antwoord te bieden en invloed uit te oefenen op herstructureringsplannen.

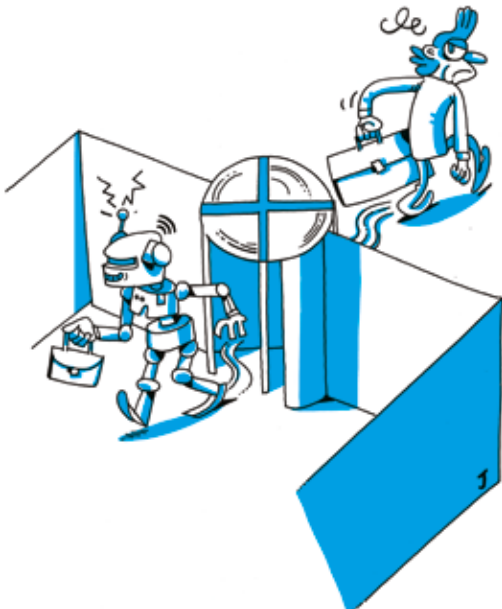


# 1. Wat is herstructurering?

Er is geen standaarddefinitie van herstructurering. Het is een algemene term die alle vormen van wijziging in organisaties omschrijft die de bestaande structuren en routines dooreenschudt. Typische vormen van herstructurering omvatten delokalisaties, outsourcing van specifieke activiteiten, sluiten van sites, fusies en overnames en tal van interne reorganisaties.

## Belangrijkste herstructureringstrends:

- een toename van **een hoofdzakelijk financiële en kostengedreven kortetermijnvisie** voor bedrijfsstrategieën en aanpassingen;
- een **toename van het aantal faillissementen** verklaard door het management om relatief zekere jobs te vervangen door goedkopere en om de vereisten van de arbeidswetgeving te omzeilen;



- een toenemend aantal ondernemingen die herstructureren, sluiten of naar andere landen trekken **om raadplegings- en medezeggenschapsverplichtingen te ontwijken**;

## Herstructurering kan diverse gedaanten aannemen:

- **Outsourcing:** een activiteit wordt uitbesteed aan een andere onderneming in hetzelfde land.
- **Delokalisatie:** een activiteit blijft in hetzelfde land, maar wordt overgeheveld naar een andere plaats in dat land.
- **Offshoring:** een activiteit wordt overgeplaatst naar of uitbesteed buiten de landsgrenzen.
- **Sluiting:** een onderneming of een industriële site wordt gesloten omwille van economische redenen die niet rechtstreeks te maken hebben met delokalisaties of outsourcing.
- **Faillissement:** een onderneming gaat failliet omwille van economische redenen die niet rechtstreeks te maken hebben met delokalisaties of outsourcing.
- **Fusie/overname:** twee ondernemingen fuseren of een overname die leidt tot een interne herstructurering met als doel de organisatie te rationaliseren door het aantal personeelsleden te verminderen.
- **Interne herstructurering:** de onderneming voert een banenbesparingsplan uit dat niet is gekoppeld aan een ander soort herstructurering zoals hierboven vermeld.



- **een belangrijke toename van uiterst flexibele en vaak precare vormen van tewerkstelling** (bijv. uitzendwerk) als gevolg van interne herstructureringen.

### **Redenen voor herstructurering**

Een eerste motief is **kostenvermindering**, bijvoorbeeld door het verminderen van personeel door te kiezen voor outsourcing of delokalisatie naar andere goedkopere landen, door het verminderen van het personeel na een overname of een fusie, of gewoon door het bestaande personeel te vervangen door goedkopere arbeidskrachten.

De behoefte om de kosten te verminderen wordt ook vaak veroorzaakt door een **gebrek aan voorbereiding** op veranderingen in het ondernemingsklimaat en de specifieke markt van de onderneming. Sommige van de bovenstaande voorbeelden zijn nauw verbonden met technologische ontwikkelingen, meer bepaald op het vlak van informatie- en communicatietechnologie waarop men had kunnen anticiperen. Voorbeelden zijn Nokia dat niet anticepeerde op de veranderingen ingezet door de eerste iPhone of Kodak dat de boot van de digitale fotografie miste. Vaak gaan dat gebrek aan vooruitziendheid en de **tekortkomingen van het management** inzake strategische beslissingen hand in hand.

## **2. Wettelijke rechten bij herstructurering**

De Europese Unie biedt werknemers verschillende hulpmiddelen aan om in te grijpen bij herstructurering, zoals:

- fundamenteel recht op informatie en raadpleging;
- rechtsregels met betrekking tot de sociale bescherming van de werknemers getroffen door de herstructurering;
- werknemersrechten binnen het kader van economische regels en het vennootschapsrecht; en, natuurlijk
- informatie, raadpleging en participatie zoals bepaald in de EOR en SE-Richtlijnen.

De oorspronkelijke EOR-Richtlijn wilde een rechtvacuüm dichten in de werknemersrechten inzake informatie en raadpleging binnen de context van een onderneming die een geïntensiveerd proces van internationalisering ondergaat. De uiteindelijke besluitvorming lag hierdoor niet langer op nationaal, maar op supranationaal niveau. Daarom werden EOR's en later SE Ondernemingsraden geïntroduceerd om de vertegenwoordiging van de werknemersbelangen op Europese schaal te verzekeren. Een ander doel van de Richtlijn heeft betrekking op de impact op transnationale herstructureringsmaatregelen. Die belangen verschillende landen gelijktijdig aan, dus is het noodzakelijk om de plaatselijke processen van informatie en raadpleging voor de werknemersvertegenwoordigers te coördineren.

### **De transnationaliteit van beslissingen**

Volgens de EOR-Richtlijn wordt het transnationale karakter van een zaak bepaald door het aantal betrokken landen, de omvang van de mogelijke effecten en het bestuursniveau dat erbij betrokken is. Alle kwesties die betrekking hebben op de volledige onderneming of op minstens twee landen, zijn daarom transnationaal.

De vraag of een zaak transnationaal is, wordt vaak besproken tussen het management en de werknemersvertegenwoordigers. Het management neigt tot het inperken van



transnationaliteit tot situaties waarbij er in minstens twee landen aanzienlijke gevolgen zijn. Nochtans kunnen zaken die slechts één land aanbelangen ook een impact hebben op alle werknemers en dus binnen de bevoegdheden van de EOR vallen. Bovendien moet een zaak beschouwd worden als transnationaal wanneer ze de bevoegdheid van het plaatselijke management te buiten gaat. Met andere woorden, elke beslissing genomen in een andere Lidstaat en door een hoger managementniveau, kan worden beschouwd als een transnationale zaak. Europese transnationale herstructureringsplannen waarvan de impact zal gevoeld worden in verschillende EU Lidstaten vallen duidelijk onder de bevoegdheid van de EOR.

### **Recht op informatie en raadpleging**

Multinationale ondernemingen die een EOR of een SE-OR hebben opgericht, moeten werknemersvertegenwoordigers informeren en adviseren over het volgende:

- de tewerkstellingssituatie en de vermoedelijke ontwikkeling ervan en wezenlijke veranderingen in de organisatie;
- de overplaatsing van productie, fusies, bezuinigingen of sluitingen van ondernemingen (of grote delen ervan);
- collectieve ontslagen;
- de invoering van nieuwe werkmethodeën of productieprocedures.

## **3. Voor de herstructurering...**

### **... wees bewust van je potentieel!**

Bij transnationale bedrijfsherstructureringsplannen kunnen EOR's een actieve rol spelen die perfect aansluit bij de plaatselijke en nationale werknemersbelangen. De Richtlijn levert heel wat hulpmiddelen die vaak te weinig gebruikt lijken te worden. Een EOR die tijdig betrokken is bij de herstructurering kan verschillende functies hebben:

- Door het actief coördineren van de antwoorden van de werknemers op de herstructurering en als katalysator voor de creatie van een echte Europese strategie of actie.

- Als een manier om meer informatie te verkrijgen en wat tijd te winnen, wat nuttig kan zijn om op plaatselijk niveau sociale plannen te onderhandelen.
- Het betrekken van de nodige deskundigen die kunnen helpen om de bedrijfsplannen te evalueren en alternatieven te suggereren.
- De plaatselijke strategieën ondersteunen door invloed uit te oefenen op het management op Europees niveau.



### **... zorg dat je de managementcultuur in je bedrijf kent**

De managementcultuur heeft een grote invloed op de rol van de werknemers in het besluitvormingsproces. Daarom zou de EOR realistisch moeten beoordelen of het management de bestaande wettelijke verplichtingen met betrekking tot de belangenbehartiging van werknemers en arbeidsrechten ernstig neemt.

Je kan jezelf afvragen:

- Worden de werknemersrechten inzake informatie en raadpleging geëerbiedigd?
- Op welke wijze worden de werknemers en de organen die hun belangen behartigen betrokken bij de veranderingsprojecten in de onderneming?
- Wanneer en in welke mate levert het management informatie over geplande veranderingen op het niveau van de werkplek en hoger?
- Spreekt het hoofdbestuur over de strategische koers en de langetermijnplanning met werknemersvertegenwoordigers, bijvoorbeeld in de Raad van Toezicht?

- Bestaan er plaatselijke organen voor belangenvertegenwoordiging? Hebben zij regelmatige gesprekken met de plaatselijke werkgevers?
- Worden de bepalingen inzake wettelijke vereisten en collectieve arbeidsovereenkomsten nageleefd?
- Zijn er conflicten geweest met het management omdat niet werd voldaan aan de wettelijke bepalingen of andere verplichtingen?

### **... begrijp het transnationale besluitvormingsproces in je bedrijf**

In multinationale ondernemingen is het vaak moeilijk om rechtstreeks contact te hebben met de relevante beleidsmakers. Het is nuttig om na te gaan wie welke bevoegdheden heeft. Als het echte hoofdkwartier buiten Europa is gevestigd, zou het goed zijn om te weten hoeveel macht het Europees management werkelijk heeft. Dezelfde oefening kan worden gemaakt aan de kant van de werknemers: welk orgaan op welk niveau is het best geschikt om verantwoordelijkheid te nemen?

De Europese Vakbondsfederatie kan een sleutelrol spelen in het identificeren van contacten en het ondersteunen van het netwerk van EOR-leden en nationale werknemersvertegenwoordigers. De EOR moet een algemene strategie ontwikkelen, met inbegrip van een communicatieplan, mogelijke acties om hun positie te versterken en initiatieven om zowel interne (tussen EOR-leden) als externe communicatie (met plaatselijke vertegenwoordigers en vakbonden, de Europese Vakbondsfederatie, deskundigen, enz.) te coördineren.

### **... wees bewust van je sterkte, maar ook van je zwakte**

De praktijk en invloed van een EOR wordt bepaald door zijn samenstelling, werkwijze en bevoegdheden en door zijn relatie met de werknemers en de onderneming. Bovendien zijn vorige ervaringen met herstructureringen en de mogelijkheid om ten gepaste tijde de nodige financiële en materiële middelen te kunnen aanspreken en druk uit te oefenen doorslaggevende factoren die de rol van de EOR beïnvloeden.

### **Met betrekking tot het management moet de EOR duidelijkheid krijgen over:**

- Wie heeft het initiatief genomen voor het veranderingsproces? Wie nam de beslissing?
- Welke bedrijfstak en/of welke activiteiten zijn betrokken?
- Welke beslissingsorganen zijn verantwoordelijk (directiecomité, raad van bestuur, raad van toezicht, jaarlijkse algemene vergadering, stuurgroep voor projecten, enz.)?



- Welke beslissingen moeten worden genomen en welke procedures moeten worden gevolgd (bijvoorbeeld, een beslissing van de algemene vergadering om een fusie goed te keuren)?

### **Met betrekking tot de werknemersvertegenwoordiging moet de EOR duidelijkheid krijgen over:**

- Welke lokale sites zijn getroffen door de beslissing?
- Bij welke beslissingen en in welk stadium zijn de ondernemingsraden of werknemersvertegenwoordigers in die locaties betrokken?
- Welke soort contacten met relevante bestuursorganen hebben werknemersvertegenwoordigers reeds en wat zijn hun verantwoordelijkheden?
- Wie zijn de belangrijkste vertegenwoordigers en hoe kunnen ze bereikt worden?
- Welke vakbonden kunnen helpen om contacten te leggen?





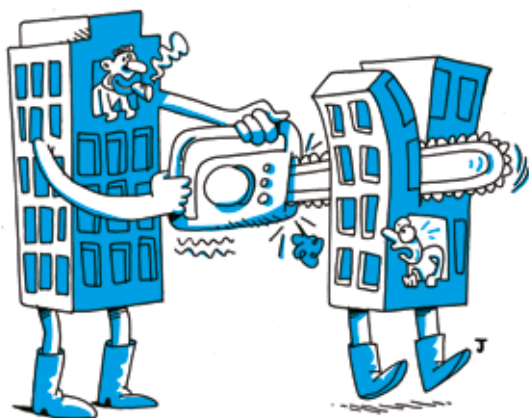
syndicalisatiegraad in de verschillende landen vertegenwoordigd in de EOR?

## De impact van herstructurering is altijd lokaal

Herstructureringsmaatregelen tasten eerst en vooral de werkplek en de arbeidsomstandigheden van de werknemers aan de basis aan. Daarom moet de EOR doorheen het volledige proces van veranderingen en herstructureringsmaatregelen actief blijven inspelen op de behoeften van de plaatselijke werknemers en hun vertegenwoordigingsorganen. Dit kan de ultieme kans zijn om het nut van de EOR te bewijzen en zijn capaciteit om concrete zaken die de werknemers rechtstreeks aanbelangen aan te pakken.

Om de capaciteit van jouw EOR realistisch te evalueren, vormen de volgende vragen een goede leidraad:

- In welke mate werken de EOR en het Beperkt Comité als een team?
- Komen alle soorten bedrijfsactiviteiten aan bod in de EOR?
- In welke mate heeft de EOR ervaring met een gestructureerde aanpak, met inbegrip van het bepalen van doelstellingen en strategieën en het opvolgen van het eventuele succes?
- Wat is het standpunt van de EOR in verband met het huidige herstructureringsplan? Zijn er afwijkende standpunten?
- Hebben EOR-leden voldoende competenties om het veranderingsproces te evalueren of hebben ze toegang tot externe bronnen (deskundigen) om hen hierin bij te staan?
- Heeft de EOR een coördinator die de Europese Vakbondsfederatie vertegenwoordigt?
- Wat is de relatie tussen de EOR en de plaatselijke organen voor belangenvertegenwoordiging (in een bottom-up én top-down dialoog via de nationale EOR-leden)? Wat werkt goed en wat kan beter?
- Welke relatie heeft de EOR met het hoofdbestuur en met het management op de lagere niveaus (met inbegrip van verschillende afdelingen of bedrijfssectoren)?
- Heeft de EOR banden met andere EOR's waar gelijkaardige herstructureringsprojecten plaatsvonden?
- Welke rol spelen de bevoegde vakbonden op ondernemingsniveau? Wat is de



**Het recht van de EOR om de herstructureringsmaatregelen te onderzoeken, te beoordelen en erop te reageren is niet in strijd met de rechten op informatie en raadpleging op nationaal of lokaal niveau.** Integendeel, de activiteiten en strategieën van werknemersvertegenwoordigers moeten elkaar aanvullen. Het is geen kwestie van "wie is eerst geïnformeerd", maar eerder wat elk niveau erbij kan winnen door gebruik te maken van zijn toegang tot informatie om bij te dragen tot het overleg over de gevolgen van de herstructureringsmaatregelen. Het is daarom van essentieel belang dat de EOR-leden regelmatig informatie uitwisselen over de gebeurtenissen op plaatselijk of nationaal niveau en dat ze proberen om elkaar meteen te contacteren zodra ze denken dat er een grensoverschrijdende maatregel gepland is.



EUROPEAN COMMISSION



COORDINATION WITH LOCAL LEVEL



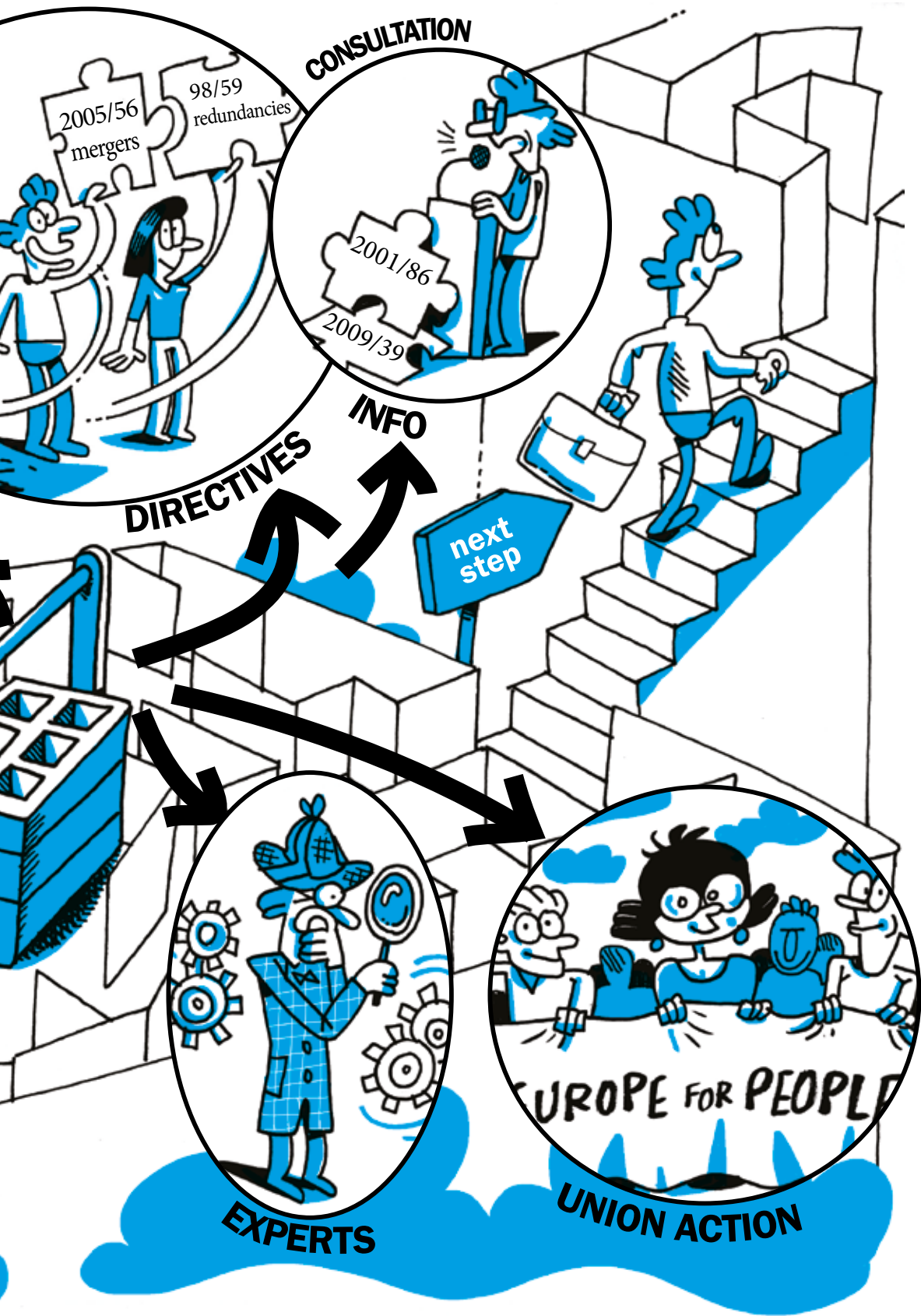
LEGAL RECOURSE



European Works Council







2005/56  
mergers

98/59  
redundancies

CONSULTATION

2001/86

2009/39

DIRECTIVES

INFO

next  
step

EXPERTS

EUROPE FOR PEOPLE

UNION ACTION

**Om de volledige steun van de werknemers te krijgen en zich daarop te kunnen baseren bij zijn acties, moet de EOR zich de volgende vragen stellen:**

- Heeft de betrokken site een eigen EOR-lid? Indien niet, is een EOR-lid van dat land in contact met de werknemersvertegenwoordiging van die site?
- Heeft jouw EOR, afgezien van heen-en-weer rapporteren door lokale EOR-leden, directe communicatiekanalen opgezet met plaatselijke werknemers en hun vertegenwoordigingsorganen, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief?
- Bezoeken kernleden van jouw EOR (bijv. het Beperkt Comité) regelmatig plaatselijke sites en wonen ze werknemersvergaderingen bij?
- Ben je je bewust van de stemming en de sfeer onder lokale medewerkers?
- Ben je je bewust van de verwachtingen van de werknemers die zowel rechtstreeks als onrechtstreeks betrokken zijn bij een herstructureringsproject?



Te vaak wordt de EOR pas in het eindstadium van een beslissing ingelicht en komt de aankondiging van een herstructurering als een donderslag bij heldere hemel. Daarom is het belangrijk om alert te zijn voor vroegtijdige signalen die wijzen op belangrijke veranderingen. Voorbeelden hiervan zijn de aanstelling van nieuwe leden in het directiecomité of een nieuwe CEO, ongebruikelijke beursschommelingen, een wijziging in

de aandeelhoudersstructuur, een fusie van grote concurrenten, enz. Een heel eenvoudig, maar erg nuttig hulpmiddel is het instellen van **Google Meldingen** voor de naam van je onderneming.

## **4. Hoe omgaan met en beïnvloeden van verandering**

### **De situatie van de onderneming begrijpen**

Wanneer diverse signalen erop wijzen dat een herstructurering op handen is, moet de EOR informatie bekomen over de economische toestand en de druk voor verandering, maar ook over de motieven en de doelstellingen van het management. Om de situatie van de onderneming te begrijpen en de mogelijkheid van een herstructureringsplan te evalueren, is het van cruciaal belang dat de EOR aan het management een gedetailleerde uitleg vraagt van de redenen en doelstellingen die het geplande project rechtvaardigen en vraagt waarom de beoogde maatregelen geschikt zijn om de omschreven doelstellingen te halen.

In de praktijk worden veranderingsprojecten vaak uitgevoerd zonder eerst precieze en controleerbare doelstellingen vast te leggen. Er kunnen echter verborgen of onvermelde doelstellingen en motivaties zijn. Kennis van al deze aspecten is een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van een eigen strategie. In het geval van outsourcing bijvoorbeeld, worden een betere klantenservice en de optimalisering van processen vaak geciteerd als doel. Verborgen motieven kunnen echter de verhuis van arbeidsplaatsen naar ondernemingen met slechtere werkomstandigheden en lagere lonen zijn, het afzwakken van de invloed van de werknemers of het vermijden van medezeggenschapsrechten.



De EOR heeft verschillende manieren om de doelstellingen en oogmerken van de werkgever te achterhalen. Het ligt voor de hand dat men ideaal het volledige businessplan en gedetailleerde antwoorden zou moeten krijgen op alle vragen. Maar je kan ook brainstormen en informatie uitwisselen binnen de EOR en met de lokale vakbondsafgevaardigden, werknemersvertegenwoordigers en leden van een Raad van Toezicht of Raad van Bestuur. De naam van je onderneming af en toe "googelen" kan ook tot verrassende inzichten leiden.

Om een eerste evaluatie op te maken van de doelstellingen en oogmerken van een herstructureringsplan, moet de EOR de volgende vragen stellen:

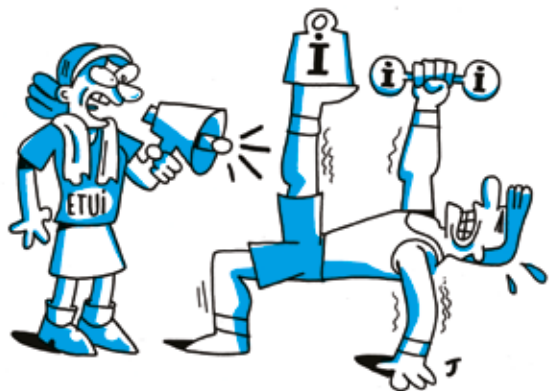
- Zijn de strategische en operationele doelstellingen van het project bekend bij de EOR?
- Op welke algemene strategie mikt de onderneming en welke doelstellingen worden nagestreefd in het implementatieproces?
- Welke mogelijke "verborgen" motieven zijn er?
- Welke voor- en nadelen kan het herstructureringsplan hebben voor de werkgever?
- Zijn de doelstellingen van het herstructureringsplan reeds vastgelegd of kan er nog over worden onderhandeld?

### **Verzamel nuttige informatie**

Om een overvloed aan vaak nutteloze informatie te vermijden en om belangrijke en nuttige informatie te verzamelen, moet de EOR een actieve rol spelen bij het vastleggen van de agenda voor de vergaderingen met het management en moet hij duidelijk zijn over de informatie die wordt verwacht.

### **Sleutelvereisten inzake de kwaliteit van de informatie**

- De informatie moet voldoende gedetailleerd zijn. De algemene cijfers moeten worden opgedeeld volgens site, product of productgamma, enz. Op die manier worden de ontwikkelingen duidelijker, zowel op ondernemingsniveau als op het niveau van de plaatselijke site.
- Er moeten altijd cijfers worden geleverd voor de voorgaande jaren om vergelijkingen te kunnen maken en trends te kunnen bepalen.
- Er moet bijkomende achtergrondinformatie worden gegeven over huidige ontwikkelingen en toekomstige plannen en intenties.
- Informatie moet lang genoeg voor de EOR-vergadering worden verstrekt, zodat er voldoende tijd is om het (vaak omvangrijke) materiaal te bestuderen en om vragen en opmerkingen voor te bereiden.
- EOR-vergaderingen zullen productiever zijn als beide partijen voorbereid zijn. Zorg ervoor dat je ruim van tevoren alle mogelijke informatie verzamelt van de plaatselijke vertegenwoordigers en werknemers en een zicht krijgt op alle relevante ontwikkelingen, zodat je kan bepalen wat er met het management besproken moet worden.



### **Creatief informatie verzamelen en kruiscontroles**

Informatie die niet kan worden verkregen van het management, kan misschien via alternatieve kanalen worden bekomen

(bijv. jaarverslagen, persberichten, interviews met vertegenwoordigers van het topmanagement, enz.). Controleer ook altijd welke informatie de onderneming moet vrijgeven volgens de wettelijke bepalingen inzake fusies, overnames of collectieve ontslagen. Dergelijke alternatieve bronnen moeten in ieder geval worden gebruikt om de informatie gegeven in EOR-vergaderingen aan een kruiscontrole te onderwerpen.

### **Uitgebreide werknemersrechten inzake informatie en raadpleging in gevallen van grensoverschrijdende fusies en overnames**

Bovenop de EOR-wetgeving introduceerde de Europese Unie specifieke rechten voor de betrokkenheid van werknemers in gevallen van overnamebiedingen en fusies. Richtlijn 2004/25/EG bepaalt dat werknemers het recht hebben om uitgebreide informatie te krijgen over een overnamebod en geeft hen het recht om hun eigen mening/aanbeveling te uiten. Volgens Verordening EG 139/2004 hebben vertegenwoordigingsorganen van werknemers bij grensoverschrijdende fusies het recht om gehoord te worden in de loop van de onderzoeksprocedures door de DG Concurrentie. Deze rechten zijn niet heel bekend, maar zeker de moeite waard om te ontdekken.

Belangrijke informatie en bijstand kan bovendien worden verkregen van externe bronnen, zoals de Europese Vakbondsfederatie of nationale vakbonden. Die kunnen ook steun bieden bij het vinden van de nodige deskundigen en contacten bij ondernemingsraden van andere ondernemingen uit dezelfde sector of streek of sectorverenigingen.

### **Sleutelfactoren in het raadplegingsproces**

De volgende aspecten zijn belangrijk bij het opstarten van en betrokken raken bij een zinvol raadplegingsproces:

- de EOR bepaalt zijn eigen doelstellingen;
- het stappenplan en de taakverdeling worden verduidelijkt;
- lokale vertegenwoordigingsorganen worden betrokken bij het onderzoek van de verwachte resultaten, doelstellingen en te volgen procedures;
- interne en externe deskundigen worden erbij betrokken;
- de kalender wordt afgestemd met die van de werkgever.

### **Lokale werknemersvertegenwoordiging betrekken**

De EOR kan een herstructureringsplan niet onderzoeken zonder de betrokkenheid en steun van de lokale vertegenwoordigers. Dit is niet alleen nodig om de informatieverzameling te vergemakkelijken of de impact te evalueren, maar het is ook van belang opdat de werknemers de activiteiten van de EOR zouden aanvaarden.

Om de manier waarop de lokale vertegenwoordiging betrokken kan worden te bepalen, moet de EOR de volgende vragen beantwoorden:

- Welke afdelingen van de onderneming en de lokale sites zijn betrokken bij de herstructurering?
- Welk afdelingen en sites worden indirect geraakt, bijvoorbeeld door leveranciersrelaties of andere domino-effecten?
- Hoe zijn de sites onderling verbonden? Is er concurrentie tussen de sites?
- Wat is de verwachte impact op de tewerkstelling? Werden economische ontslagen of afvloeiingen aangekondigd?





- Welke verschillen inzake belangen en oriëntatie bestaan er binnen de EOR en tussen de vertegenwoordigingsorganen van lokale sites in verschillende landen?

**Het herstructureringsplan evalueren**

Alvorens de berekeningen van het management te bestuderen en kritisch te valideren, moet de EOR – samen met de vertegenwoordigers van de betrokken activiteiten, afdelingen en sites – evalueren of het herstructureringsplan kan worden beschouwd als een belangrijk deel van de bedrijfsstrategie, die positief bijdraagt tot de stabilisatie van de tewerkstelling, de winst en de concurrentiekracht van de onderneming binnen de context van de eisen van de markt, de concurrentieomgeving en wat de sleutelcompetenties van de onderneming zijn.



Kernvragen die de EOR zich moet stellen bij de evaluatie van de haalbaarheid van de herstructureringsplannen of -projecten zijn de volgende:

- Gaf het management een overtuigend antwoord over de strategische betekenis van het herstructureringsplan?
- Lijkt de geplande herstructurering na een grondig onderzoek betekenisvol in economische zin?
- Zijn de doelstellingen en streefdoelen die de werkgever vooropstelt realistisch?
- Welke impact zal de herstructurering hebben op de tewerkstelling?

- Wat zal de impact zijn op het concurrentievermogen van de onderneming?
- Welke risico's inzake het concurrentievermogen heeft het management geïdentificeerd in het herstructureringsplan? Welke maatregelen neemt de onderneming om deze risico's te beperken?

**Naar een gezamenlijke strategie inzake herstructureringen: een praktische oefening**

De beste manier voor de werknemers om voorbereid te zijn op het moment dat een transnationale herstructurering zal worden aangekondigd, is de ontwikkeling van een gezamenlijk actieplan dat een gedetailleerd overzicht omvat van de rol en verantwoordelijkheid van alle sleutelfiguren: de EOR en het Beperkt Comité, de lokale werknemersvertegenwoordigers, de vakbonden, de Europese Vakbondsfederatie en deskundigen. Voor elk van die spelers kan hun rol worden geïdentificeerd met betrekking tot vier hoofdgebieden van verantwoordelijkheid: informatie en raadpleging, onderhandelingen (sociale plannen, kaderovereenkomsten, enz.), communicatie en verschillende soorten acties (persberichten, gezamenlijke verklaringen, betogingen, stakingen, enz.).

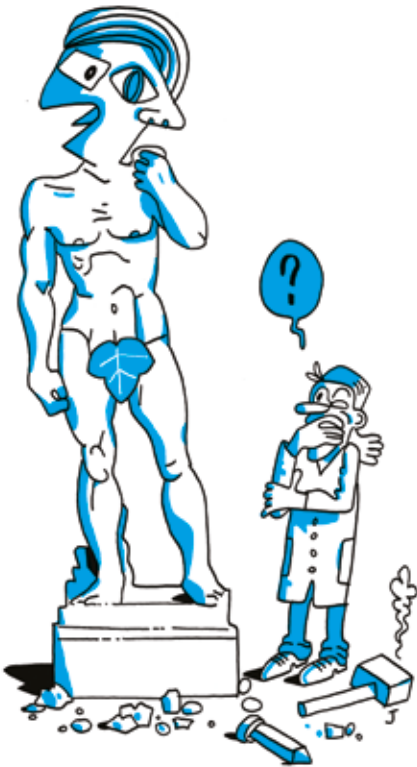
Je kan de volgende tabel gebruiken om dit visueel voor te stellen door de gepaste informatie in alle vakjes te plaatsen. Waar mogelijk kan je ook een tijdlijn toevoegen en prioriteiten aanduiden.

	Informatie en raadpleging	Onderhandelingen	Communicatie	Actie
EOR en Beperkt Comité				
Lokale vertegenwoordiging				
Vakbonden				
Europees Vakverbond en andere deskundigen				





Vergeet niet dat het doel van deze oefening is om een gemeenschappelijke strategie te ontwikkelen voor de EOR en de plaatselijke werknemersvertegenwoordigers om de herstructurering aan te pakken.



## 5. Na de herstructurering: welke lessen kunnen we trekken?

Een kritische analyse van de herstructurering en het resultaat ervan evenals de rol van de EOR in dat proces moeten deel uitmaken

van een grondige evaluatie achteraf. Dit zou een gezamenlijke oefening van het management en de EOR moeten zijn, maar, belangrijker nog, ze moet ook gebeuren door de EOR in samenwerking met de plaatselijke werknemersvertegenwoordiging en de Europese Vakbondsfederatie als een apart proces.

Dergelijke beoordeling komt eigenlijk neer op drie eenvoudige vragen:

- Wat liep goed?
- Wat liep niet goed of zelfs fout?
- Wat kunnen we anders doen de volgende keer?

Het is belangrijk om de verschillende visies op deze vragen van verschillende lokale sites of bedrijfsafdelingen en de redenen daarvoor te bepalen.

Op basis van deze overwegingen moet de EOR bepalen wat er in de toekomst moet gebeuren om zijn engagement in de herstructurering te verbeteren en om een herhaling van de gemaakte fouten te vermijden.

## 6. Het goede voorbeeld

Wat herstructurering betreft, is er geen ideale universele aanpak. Als de EOR een goede en transparante dialoog heeft met het management, kunnen duidelijke regels in de overeenkomst volstaan. Als de relatie daarentegen eerder troebel is, het management volledige inzage in zijn plannen weigert en honderden banen in gevaar komen, kunnen industriële actie of zelfs gerechtelijke procedures worden overwogen. Hier volgen enkele voorbeelden uit de praktijk.

### **Voorbeeld 1 Ecolab & Nalco European Works Council, 21.05.2015**

"Het hoofdbestuur zal de noodzakelijke informatie aan de EOR geven. De informatie moet volledig zijn en op tijd, minstens een week op voorhand. (...) Het hoofdbestuur zal rekening houden met de mening en aanbeveling van de EOR bij het besluitvormingsproces en zal binnen de 15 dagen een gemotiveerd antwoord geven aan de EOR. (...) de partijen zullen met elkaar overleggen om tot wederzijds begrip te komen."

## **Voorbeeld 2 ABB Employees Council Europe, 12.04.2013**

"In het geval dat ten minste 50 werknemers betrokken zijn bij een maatregel, worden de voorzitter en adjunct-voorzitter van ABB ECE ingelicht alvorens de maatregel wordt aangekondigd en de daaropvolgende stappen van informatie en raadpleging worden dan overeengekomen. In het geval dat ten minste 100 werknemers betrokken zijn bij een maatregel, worden het Beperkt Comité en de vertegenwoordigers van de getroffen landen ingelicht en de daaropvolgende stappen van informatie en raadpleging afgesproken."

## **Voorbeeld 3 Equens SE**

Gedurende een driedaagse training in 2011 met alle leden van de SE Ondernemingsraad en de plaatselijke vertegenwoordigers van Nederland, Duitsland en Italië, hun respectieve vakbondsfunctionarissen en een beleidsmedewerker van UNI Europa werd de koppeling tussen de Europese en de lokale vertegenwoordiging binnen de context van een herstructurering intensief besproken. Dit resulteerde in een diagram dat werd aangenomen door het hoofdbestuur en dat een stapsgewijze aanpak biedt met doorlopende feedback tussen de plaatselijke en de Europese vertegenwoordigingsorganen en uiteindelijk leidt tot een formeel advies van de SE-OR, waarna de uiteindelijke beslissing zal worden genomen.

## **Voorbeeld 4 General Electric**

Na de overname van Alstom Power in november 2015 werd GE een belangrijke speler in de Europese energiesector. Amper drie maanden na de deal, kondigde GE haar intentie aan om €3 miljard te besparen door 6.500 banen te schrappen in Europa. Als antwoord organiseerde de syndicale coördinatiegroep van GE, onder leiding van industriAll, een actiedag op 8 april 2016 die gelijktijdig doorging in het hoofdkwartier van het bedrijf in Parijs en in ondernemingssites overal in Europa, met duizenden werknemers die zich schaarden achter dezelfde eisen: stop het schrappen van banen, bied een industrieel project op lange termijn, respecteer de rechten op informatie en raadpleging en houd rekening met de alternatieven voorgesteld door de werknemersvertegenwoordigers.

## **Voorbeeld 5 RWE**

Op 10 maart 2010 ondertekenden de EOR en het hoofdbestuur een transnationale kaderovereenkomst "Over de toepassing van minimumstandaards voor herstructureringen in de RWE Group". Het voorziet in een definitie van herstructureringsmaatregelen, minimumstandaards die moeten worden gerespecteerd in de hele groep en regels voor het betrekken van de EOR alsook sommige principes over hoe de sociale gevolgen voor individuele werknemers te beperken in het geval van een herstructurering.



# European Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II, 5  
1210 Brussels  
Belgium  
+32 (0)2 224 04 70  
etui@etui.org  
www.etui.org

Deze brochure werd opgesteld door het European Workers' Participation Competence Centre (EWPPC). Het is de derde van een reeks van praktische en geïllustreerde handleidingen voor werknemersvertegenwoordigers in transnationale informatie- en adviesorganen.

Redactieteam Eckhard Voss, wmp consult;  
Bruno Demaître, ETUI; Stan De Spiegelaere, ETUI  
Illustraties © Juan Mendez  
Grafisch ontwerp Coast-Agency

De publicaties van het ETUI zijn bedoeld om commentaar te ontlokken en het debat aan te moedigen. De verwoorde standpunten zijn enkel die van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs de standpunten weer van het ETUI of van de leden van zijn Algemene Vergadering.

Voor meer inlichtingen kunt u contact opnemen met:  
Bruno Demaître, ETUI  
bdemaitre@etui.org

© European Trade Union Institute  
D/2018/10.574/17  
ISBN : 978-2-87452-488-2

FSC



Het ETUI wordt financieel gesteund door de Europese Unie.  
De Europese Unie is niet verantwoordelijk voor eender welk gebruik dat wordt gemaakt van de informatie uit deze publicatie.

**etui.**