



ETF-richtlijnen bij herstructurering van transnationale ondernemingen

Inleiding

Sinds de jaren 90 is de herstructurering van bedrijven sterk geëvolueerd. Ten eerste is het niet langer een uitzonderlijke reactie op grote financiële problemen of marktcrisissen. Herstructureren is vandaag een routinepraktijk in alle sectoren en landen, gebruikt door bedrijven om zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden, technologische vooruitgang en groeiende concurrentie. Ten tweede zijn herstructureringen ook complexer en veelzijdiger geworden. Ze kunnen betrekking hebben op meerdere landen en verschillende vormen aannemen (van verplaatsing, fusies en overnames, outsourcing, offshoring, spin-offs tot joint ventures¹), die verschillende wettelijke vereisten en implicaties hebben². Ten derde is het tempo van de veranderingen in het huidige bedrijfsklimaat versneld. Er is vaak minder tijd voor diepgaande analyse en planning, waardoor het proces chaotischer en moeilijker te volgen wordt.

Werknemersvertegenwoordigers en vakbonden hebben het fundamentele recht op informatie en raadpleging wanneer herstructureringen gepaard gaan met collectief ontslag, bedrijfsoverdrachten of belangrijke wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden. Hun rol is om op te treden als belangrijke tussenpersonen om de rechten van de werknemers te beschermen, te onderhandelen over betere resultaten en ondersteuning te bieden tijdens moeilijke overgangen. Hun betrokkenheid helpt ervoor te zorgen dat het proces evenwichtiger en eerlijker is voor werknemers. Maar nu herstructureringen steeds frequenter, complexer en sneller plaatsvinden, is het voor hen nog moeilijker geworden om te anticiperen op en op te treden tegen de strategieën van sommige bedrijven om werknemers, locaties en landen tegen elkaar op te zetten, wat soms leidt tot sociale dumping.

Als Europese vakbondsfederatie is de ETF er vast van overtuigd dat transnationale problemen zoals herstructureringen transnationale oplossingen vereisen en dat alleen een sterke grensoverschrijdende coördinatie de vaak asymmetrische machtsverhoudingen tussen management en werknemersvertegenwoordigers in evenwicht kan brengen. Deze richtlijnen zijn daarom bedoeld om duidelijkheid te verschaffen over het proces, de beschikbare hulpmiddelen en de betrokkenheid van ETF.

¹ Fusie betekent dat twee bedrijven samen één entiteit vormen. Er is sprake van overname wanneer een bedrijf wordt geïntegreerd in een andere bestaande rechtspersoon. We spreken van outsourcing wanneer een activiteit wordt uitbesteed aan een ander bedrijf. Bij een verplaatsing blijft de activiteit binnen het bedrijf, maar wordt ze verplaatst naar een andere locatie. Bij offshoring blijft de activiteit ook binnen het bedrijf, maar wordt deze verplaatst naar buiten de EU-grenzen. Spin-off betekent dat een activiteit wordt ondergebracht in een nieuw autonoom bedrijf. Joint ventures zijn nieuwe bedrijfsentiteiten die worden opgericht en gecontroleerd door twee of meer bedrijven.

² Voor de aanbevolen vakbondsaanpak van tien verschillende soorten transnationale herstructureringen, raadpleegt u de Transnational Restructuring Navigator, die is ontwikkeld door wmp consult en Syndex Europe in nauwe samenwerking met de Europese vakbondsfederaties, waaronder de ETF, het EVV en het ETUI, <https://restructuring-navigator.eu/>.



Hoe anticiperen en reageren op herstructureringen?

Werknemersvertegenwoordigers en vakbonden moeten niet wachten tot herstructureringen plaatsvinden. Integendeel, vakbonden moeten zoveel mogelijk anticiperen op herstructureringen om in een zo vroeg mogelijk stadium bij het proces betrokken te worden. Alleen door te anticiperen op veranderingen kunnen werknemersvertegenwoordigers en vakbonden beslissingen van bedrijven beïnvloeden, in plaats van alleen maar de sociale gevolgen van herstructureringen te beperken tot een minimum. Hiervoor bestaan twee belangrijke hulpmiddelen:

1. **Europese ondernemingsraden (EOR's)³ en ondernemingsraden in bedrijven die vallen onder het statuut van de Europese vennootschap (Societas Europaea - SE OR)** zijn de eerste en tot nu toe enige organen op Europees niveau die de belangen van werknemers op bedrijfsniveau op een formele manier vertegenwoordigen en informatie en raadpleging van de besluitvormers op topniveau mogelijk maken. Ze bieden werknemers en vakbondsvertegenwoordigers uit heel Europa ook een uitstekende gelegenheid om regelmatig bijeen te komen, onderling informatie uit te wisselen (ook buiten de jaarlijkse bijeenkomsten en over onderwerpen die niet onder de EOR-overeenkomst vallen) en verslag uit te brengen aan de nationale werknemersvertegenwoordigers. Ze kunnen dus ook fungeren als een vroegtijdig waarschuwingssysteem. Het is daarom heel belangrijk om hun werking te begrijpen en hun volledige potentieel te benutten⁴.

In de praktijk is namelijk gebleken dat het opbouwen van Europese vakbondsstrategieën rond EOR's succesvol kan zijn, vooral wanneer werknemersvertegenwoordigers concrete tegenvoorstellen kunnen doen op basis van de sociale dialoog op transnationaal ondernemingsniveau, of op basis van de uitbreiding van de resultaten van de sociale dialoog op nationaal niveau. Zo kan een dialoog met het management mogelijk zijn en kunnen er concrete constructieve anticiperende maatregelen worden genomen⁵.

Maar de EOR's hebben ook hun beperkingen, bijvoorbeeld wanneer:

- het management het werk van de EOR/SE OR belemmert door hun recht op tijdige informatie en raadpleging te schenden;
- de aanwezigheid van de vakbond zwak is en/of er geen wil is om (opnieuw) in actie te komen;
- ze niet alle landen opnemen die onder de herstructurering vallen;
- onderhandelingen of vakbondsacties nodig zijn.

2. **Grensoverschrijdende bedrijfsnetwerken van vakbondsvertegenwoordigers** kunnen waar nodig aanvullend worden opgericht om ervoor te zorgen dat alle vakbonden (ook die welke niet vertegenwoordigd zijn in de EOR/SE OR of wanneer er geen EOR/SE OR is) op de hoogte zijn van wat er in de onderneming gebeurt. Bedrijfsnetwerken helpen bij het delen van informatie die op alle niveaus beschikbaar is. Zo kan de situatie beter worden begrepen en

³ Zie voor meer informatie over EOR's de ETF-beleidslijnen voor de coördinatie van Europese ondernemingsraden, bijgewerkt in 2024.

⁴ Zie voor meer richtlijnen ETUI, Handboek voor Europese werknemersvertegenwoordigers "Je voorbereiden op veranderingen in het bedrijf".

⁵ European Trade Union Confederation (ETUC), Multinational company restructuring: tackling the impact of the crisis through stronger transnational trade union coordination, 2011.



meer inzicht worden verkregen in de strategie van het management. Bovendien kunnen ze helpen bij het ontwerpen van een gezamenlijke vakbondsstrategie om snel te kunnen reageren op de volgende stappen en ervoor te zorgen dat de herstructurering op een sociaal verantwoorde manier wordt beheerd.

De EOR/SE OR en de bedrijfsnetwerken vullen elkaar aan en moeten samenwerken om elkaar te ondersteunen. De link tussen de twee berust op nauwe banden met de nationale vakbonden en de ETF. Ook voor de EOR-coördinator is een belangrijke rol weggelegd⁶.

Het kan drie jaar duren voordat een nieuwe EOR operationeel is. Als er op het moment van een waarschijnlijke herstructurering nog geen EOR is, is het opzetten van een bedrijfsnetwerk de beste optie om snel te kunnen reageren.

ETF - coördinatie

Herstructurering is een van de meest complexe gebieden voor een goede coördinatie van de ETF, vooral omdat:

- Het afhankelijk is van de snelle en duidelijke communicatie tussen de verschillende partijen (leden van de ETF, EOR's, EOR-coördinator, ETF-secretariaat);
- De nationale en Europese structuren van werknemersvertegenwoordiging verschillende informatie- en consultatierechten en -procedures kunnen hebben, wat kan leiden tot mogelijke problemen op het vlak van termijnen;
- EOR-leden twijfelachtig kunnen zijn om informatie te delen die door het management als vertrouwelijk wordt beschouwd;
- In veel situaties de nationale en Europese structuren niet op de hoogte zijn van elkaars bevoegdheden, rechten en processen, waardoor ze niet optimaal gebruik kunnen maken van hun gecombineerde rechten.

De effectieve coördinatiecapaciteit van de ETF zal daarom sterk afhangen van de **transparante en tijdige communicatie** van iedereen en van een grondige beoordeling van de situatie.

Een bedrijfsnetwerk kan worden aangemaakt met verschillende instellingen:

1. Wanneer?

Omdat de timing essentieel is, moet de informatie zo snel mogelijk worden gedeeld.

- **Voor de aankondiging**

Het bedrijfsnetwerk kan worden opgericht zodra de EOR/SE OR of een vakbond alarm slaat over een kritieke situatie die actie van de vakbond of de industrie vereist (bv. een plan om banen te schrappen, een risico op insolventie van het bedrijf, geruchten over een herstructureringsplan).

➔ In elk geval moet de informatie eerst worden geverifieerd en bevestigd.

➔ Misschien is er al een wereldwijd vakbondsnetwerk opgericht onder de koepel van de ITF. Daarom moet eerst worden nagegaan of dit netwerk al bestaat en, als dit het geval is, moet er afstemming plaatsvinden met ITF.

➔ Er kan een vergadering worden georganiseerd zodra er voldoende relevante informatie is om de situatie te evalueren.

⁶ Zie voor meer informatie over de rol van de EOR-coördinator de ETF-beleidslijnen voor de coördinatie van Europese ondernemingsraden.



- **Uiterlijk na de aankondiging door het management**

Als een multinational herstructureringsmaatregelen aankondigt die gevolgen hebben voor meer dan één land, zal de ETF een coördinatievergadering bijeenroepen zodra zij de informatie over de herstructurering heeft.

2. Door wie?

- Op initiatief van het ETF-secretariaat (bijv. bij een fusie)
- Op verzoek van (een) aangesloten vakbondsorganisatie(s).

3. Hoe?

De vergadering zal bestaan uit:

- **Vakbondsvertegenwoordigers** uit de belangrijkste Europese landen: hoofdkantoor en waar het bedrijf aanwezig is;
- **De nationale vakbondsafgevaardigden die verantwoordelijk zijn voor het bedrijfsbeleid/EOR's** en die de informatie kunnen verzamelen en doorgeven aan de werknemersvertegenwoordigers van het bedrijf in hun land (centrale vakbondsafgevaardigde, voorzitter van de groep/centrale ondernemingsraad ...), evenals aan de afgevaardigde(n) die verantwoordelijk is/zijn voor de sector in hun vakbondsorganisatie.

De nationale vakbond kan per geval beslissen om in het netwerk vertegenwoordigd te worden door een andere afgevaardigde dan degene die verantwoordelijk is voor het bedrijfsbeleid/EOR's

- ➔ In ieder geval moet de persoon die de vergadering bijwoont een duidelijk mandaat hebben en beslissingen kunnen nemen namens de organisatie!
- **EOR-vertegenwoordigers** (als er een EOR is): a priori alleen vakbondsleden (of als het zinvol is voor de discussies alle EOR-afgevaardigden ongeacht hun vakbondslidmaatschap - zolang ze geen lid zijn van het managementteam in hun thuisland);
- **EOR-coördinator** (indien aanwezig);
- **EOR-deskundigen** (indien aanwezig);
- **Werknemersvertegenwoordigers op directieniveau** (indien aanwezig);
- **ETF-secretariaat** (beleidsmedewerker voor de EOR's en het ondernemingsbeleid, beleidsmedewerker van de betreffende sector, indien relevant en mogelijk de secretaris-generaal van de ETF).

Al de deelnemers van de vergadering moeten op voorhand een duidelijk mandaat van hun organisatie verkrijgen zodat ze zichzelf kunnen uitdrukken en de nodige beslissingen kunnen nemen.

Het doel van de **coördinatievergadering** is:

- Een gemeenschappelijk inzicht krijgen in het proces, de aard van de herstructurering en de mogelijke gevolgen;
- Ervoor zorgen dat alle vakbonden met leden in de onderneming, inclusief de vakbonden die niet in de EOR/SE-OR aanwezig zijn, over dezelfde informatie beschikken, zodat een adequate follow-up op nationaal niveau gewaarborgd is;
- Ervoor zorgen dat er een politieke wil is om samen te werken;

- Zorgen voor een snelle en gecoördineerde reactie van de vakbonden (door overeenstemming te bereiken over een strategie/actieplan);
- Indien nodig, ondersteuning bieden aan de EOR/SE OR.

Gezien de gebruikelijke urgentie van de situatie en de noodzaak om snel te reageren, zullen vergaderingen over het algemeen online plaatsvinden. Afhankelijk van het beschikbare budget zorgt de ETF voor tolken tijdens de vergadering.

Mogelijke acties in de strategie zijn onder andere:

- Solidariteitsacties met werknemers
- Campagnes (pers, sociale media)
- Gezamenlijke verklaringen
- Brieven aan het management
- Vergaderingen met het management
- Onderhandelingen over een Europese kaderovereenkomst
- Belangenbehartiging op Europees niveau (bijv. bijeenkomsten met de Europese Commissie, met leden van het Europees Parlement)
- ...

Na de coördinatievergadering stuurt de ETF een samenvatting van alle informatie en actiepunten naar alle aangesloten leden. Als dit nuttig wordt geacht, kan de ETF een communicatiekanaal creëren om een snelle uitwisseling van informatie mogelijk te maken (bijvoorbeeld via een WhatsApp-groep).

De bij de ETF aangesloten vakbonden en de EOR als die er is (d.w.z. EOR-coördinator, EOR-deskundige, vakbondsleden van de EOR, beperkt comité) moeten de ETF onmiddellijk op de hoogte stellen van alle ontwikkelingen met betrekking tot het herstructureringsproject, de voortgang van het voorlichtings- en raadplegingsproces en hun respectieve standpunt over de voorgestelde maatregelen.

Indien nodig kan de ETF vervolgmeeetings organiseren.