

VS/2014/0356 - Project **To.Be.E.Ewc** – *Naar een grotere werknemersbetrokkenheid in ondernemingen: rollen en taken van de belangrijkste actoren bij de oprichting en verbetering van Europese Ondernemingsraden.*

To. Be. E. EWC Project

Minihandleidingen voor werknemersvertegenwoordigers in een EOR



De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij de auteurs en geven niet de mening van de EU weer.

Inhoud

“Microhandleidingen voor werknemersvertegenwoordigers in een EOR”

Deel I

Inleiding

- 1.1. Presentatie van het project (Franco Savi)
- 1.2. De uitdagingen van *To Be.E. EWC* (Angelo Di Cristo – Gabriele Guglielmi)
- 1.3. Waarvoor dient de EOR? (Giorgio Verrecchia)
- 1.4. Grondslagen voor de financiële verslaggeving van ondernemingen/concerns (Anna Maria Romano)
- 1.5. Een gids voor de organisatie van een Europese Ondernemingsraad (Mario Ongaro)
- 1.6. Presentatie van de vragenlijst (Nicola Iannello)

Deel II

Handleiding To Be.E. EWC

- 2.1. Gebruiksaanwijzingen. Legenda
- 2.2. Inleiding tot de handleidingen
- 2.3. Opstart en stappen
 - 2.3.1. Opstart – Checklist
- 2.4. Vakbondsallianties - Stappen
 - 2.4.1. Vakbondsallianties - Bijlage. Stappen
 - 2.4.2. Vakbondsalliantie - Checklist.
- 2.5. Opzetten van een Bijzondere Onderhandelingsgroep (BOG). Stappen
 - 2.5.1. Advies voor de voorbereiding van een internationale vergadering met behulp van tolken- Checklist
- 2.6. Onderhandeling over een EOR-overeenkomst. Stappen
 - 2.6.1. Inleiding over de onderhandelingen over een EOR-overeenkomst: van een standaard minimumovereenkomst naar het gewenste resultaat
 - 2.6.2. Aanvullend
 - 2.6.3. Onderhandelingen over een EOR-overeenkomst - **Bijlage: Onderdelen van een EOR-akkoord**
- 2.7. De leiding van de EOR
 - 2.7.1. Leiding geven aan de EOR - Checklist
 - 2.7.2. Leiding geven aan de EOR - Vertrouwelijke informatie - Bijlage
 - 2.7.3. Leiding geven aan de EOR - Bijlage
- 2.8. Verlenging van de overeenkomst. Stappen

Deel III

Deelnemers en hun rollen

3.A. Organisator - Rol

3.A.1 De rol van organisator – Checklist.

3.B. Vakbondsvertegenwoordiger – Basis - Bijlage.

3.B.1. Vakbondsvertegenwoordigers in een MNO

3.C. EOR-lid - Rol

3.C.1. EOR-lid - Checklist

3.C.2. EOR-LID. ROL_ALS_AFGEVAARDIGDE - Bijlage

3.D. Beperkt comité van de EOR

3.E. EOR-secretaris/voorzitter - Rol

3.E.1. EOR-secretaris/voorzitter - Checklist

3.F. Technisch secretaris

3.F.1. De rol van de technisch secretaris - Checklist

3.F.2. Technisch secretaris. Casestudy Unicredit - Bijlage

3.G. Coördinator van de BOG/EOR - Rol

3.G.1. Coördinator van de BOG/EOR – Rol - Checklist

3.G.2. Rol en taken van de BOG- en EOR-coördinatoren - Bijlage

3.H. De rol van de expert in de EOR

3.H.1. De rol van de expert bij de onderhandelingen voor de oprichting van een EOR - Bijlage

Deel IV Instrumenten

4.1. Sjabloon

4.2. Leden van de Raad van Commissarissen

4.3. IAO - OESO-blad

4.3. [Juridisch kader voor de vorming van de EOR-leden](#)

Deel V Aanhangsel

5.1. Bibliografie

5.2. Korte lijst van termen en afkortingen

5.3. Bijlage met woordenlijst: Bedrijfsadministratie

Deel I *Inleiding*

1.1 Presentatie van het project (Franco Savi)

1.2 De uitdagingen van *To Be.E. EWC* (Angelo Di Cristo – Gabriele Guglielmi)

De bedoeling is om een flexibel instrument aan te bieden, dat breed kan worden ingezet en dat goed te begrijpen is voor iedereen die nog geen eigen ervaring heeft met een EOR. Een instrument dat nuttig is, zowel voor degenen die deze vakbondserving voor het eerst meemaken vanaf de opstartfase, als voor degenen die al langer hebben meegedraaid in het leven van een EOR. Een meertalig instrument, dat toegankelijk is op <http://www.tobeeewc.eu/>, en dat compleet kan worden gedownload of online kan worden geraadpleegd voor alles wat te maken heeft met iemands huidige of toekomstige rol in een EOR. Dit alles is mogelijk gemaakt door de technologische bijdrage van Pietro Gentile, en dankzij twee jaar van intensieve voorbereiding, met de geleidelijke toevoeging van teksten en tools die voor ieder van ons beschikbaar zijn op <http://bit.ly/1Qzz5oB>, bewerkt en herzien door Federica Cochi en Francesco Colasuonno.

1.3 Waarvoor dient de EOR? (Giorgio Verrecchia)

De Europese Ondernemingsraad (verder: EOR) is een personeelsvertegenwoordigingsorgaan dat voor het eerst werd geregeld in de Europese Richtlijn 94/45/EG van de Raad, van 22 september 1994, een richtlijn die betrekking had op *de instelling van een Europese ondernemingsraad of van een procedure in ondernemingen of concerns met een communautaire dimensie, ter informatie en raadpleging van de werknemers*.

Wat duidelijk uit deze richtlijn spreekt is een besef van het feit dat de marktwerking een proces met zich meebrengt van concentratie van ondernemingen en van grensoverschrijdende fusies, overnames en joint ventures; een *transnationalisering* van ondernemingen en concerns. Het zou utopisch zijn om aan te nemen dat dit soort processen in goede harmonie zouden kunnen verlopen, zonder risico's van sociale dumping en nadelen voor de werknemers. In feite wordt reeds in de eerste overwegingen van de richtlijn gesteld dat *“ondernemingen en concerns die in twee of meer lidstaten actief zijn, de vertegenwoordigers van hun werknemers voor wie hun beslissingen van belang zijn, [dienen] te informeren en te raadplegen;”* hierbij wordt er bovendien op gewezen dat *“de in de wetgeving van de lidstaten vervatte procedures of de aldaar geldende gebruiken inzake informatie en raadpleging van de werknemers ... vaak niet te verenigen [zijn met] met de transnationale structuur van de entiteit die de voor deze werknemers relevante beslissingen neemt. Dit kan leiden tot ongelijke behandeling van werknemers, als gevolg van beslissingen van een en dezelfde onderneming of van hetzelfde concern.”*

Het was daarom noodzakelijk om passende maatregelen te nemen, teneinde ervoor te zorgen dat werknemers van ondernemingen of concerns met een communautaire dimensie naar behoren zouden worden geïnformeerd en geraadpleegd in die gevallen waarin de beslissingen die op hen betrekking hebben worden genomen in een andere dan de eigen lidstaat.

En zo ontstond de EOR: een representatief lichaam op transnationaal niveau, dat ten doel heeft ervoor te zorgen dat de werknemers van ondernemingen of concerns met activiteiten in twee of meer lidstaten naar behoren worden geïnformeerd en geraadpleegd.

Na zekere tijd was de genoemde richtlijn toe aan herziening; zij werd ingetrokken en herschikt in Richtlijn 2009/38/EG van het Europees Parlement en de Raad van 6 mei 2009 inzake de instelling van een Europese ondernemingsraad of van een procedure in ondernemingen of concerns met een communautaire dimensie ter informatie en raadpleging van de werknemers. In deze richtlijn werd, onder andere, het begrip van transnationaliteit ingevoerd, werd het begrip van informatie gedefinieerd en werd specifiek verwezen naar de vakbonden (iets wat in de vorige richtlijn ontbrak).

In feite was er sprake van een besef van de zijde van de Europese wetgever betreffende de competentie van vakbonden om op te treden in transnationale kwesties die voor de werknemers van bijzonder belang zijn. In Richtlijn 2009/38 maakten de Europese en nationale vakbonden hun entree. Met deze innovatie, een consequentie van het bewustzijn dat een EOR met

ondersteuning op Europees en nationaal niveau door de vakbond meer kans heeft op het bereiken van de doelstellingen van de richtlijn, kwam er erkenning voor de betrokkenheid van vakbonden en vertegenwoordigende lichamen van de werknemers, en een afzwakking van het idee van onpartijdigheid van het vertegenwoordigingsorgaan zoals dat was voorzien in richtlijn 94/45. Met andere woorden de richtlijn uit 2009 maakt een sprong van een vertegenwoordiging van werknemers zonder enige verwijzing naar de vakbonden, naar de erkenning van *“de rol die erkende vakbondsorganisaties kunnen spelen in de onderhandeling of heronderhandeling over de overeenkomsten tot oprichting van Europese ondernemingsraden, en ter ondersteuning van werknemersvertegenwoordigers die daarom vragen.”* Om deze reden moeten *“om hen in staat te stellen de oprichting van nieuwe Europese ondernemingsraden te begeleiden en daar goede praktijken te bevorderen, [...] de als Europese sociale partners erkende bevoegde vakbonds- en werkgeversorganisaties van de opening van onderhandelingen in kennis worden gesteld”* (zie overweging nr. 27).

Dit is echter niet de juiste plaats om gedetailleerd in te gaan op de juridische vakbondsaspecten van de EOR. Evenmin is het mogelijk om hier, hoe belangrijk dit ook is, de begrippen van informatie, overleg en transnationaliteit te analyseren. De beknoptheid van deze studie staat dit niet toe.

Maar één vraag, de vraag die aan dit hoofdstuk zijn titel gaf, vereist een antwoord: Waarvoor dient de EOR?

In het licht van de fundamentele vrijheden waarop de Europese markt gebaseerd is, was het duidelijk geworden dat moest worden gezorgd voor de toekenning en een effectieve toepassing van het recht op informatie en raadpleging van werknemers, ter bescherming, zelfs meer nog dan de arbeidsvoorwaarden, van de werknemer en diens waardigheid.

De EOR is het orgaan bij welk deze functie berust.

De Europese ondernemingsraad is een essentieel instrument voor de omgang met ondernemingen en transnationale concerns, ter bescherming van de positie van de werknemers en ter voorkoming van incorrecte of schadelijke gedragingen, in elk land waar de onderneming activiteiten heeft. Massimo D'Antona schreef "de onderneming denkt met haar voeten", waarmee hij wilde zeggen dat de onderneming daarheen zal gaan waar productiekosten het laagst zijn. Welnu, de EOR kan, mits goed georganiseerd, ondernemingen brengen tot een herschikking van bedrijven, zodanig dat nationale verstoringen of concurrentiesituaties tussen groepen werknemers kunnen worden voorkomen.

Kortgezegd speelt de EOR een belangrijke rol bij het faciliteren van informatie-uitwisseling tussen vertegenwoordigers van werknemers, het identificeren van verzuimen in de informatieverstrekking van de zijde van het management, het faciliteren van de uitwisseling van oplossingen voor gemeenschappelijke problemen en het gebruik van elke informatie die waar dan ook beschikbaar is (binnen en buiten het eigen land) en die nuttig kan zijn bij de onderhandelingen en, niet in de laatste plaats, bij het voorkomen van onderscheid in de behandeling van werknemers in verschillende landen.

In de tegenwoordige context van toenemende globalisering is de EOR een waardevol hulpmiddel, dat ook onvoorziene (en soms ook controversiële, als we kijken naar de deelname van EOR's in verschillende hoedanigheden bij de afsluiting van transnationale bedrijfsovereenkomsten of TBO's) ontwikkelingen heeft gekend, waarvan een steeds grotere betrokkenheid wordt vereist bij het anticiperen op veranderingen in ondernemingen, om negatieve gevolgen van herstructureringen te voorkomen of te beperken.

In de bewoordingen van de Richtlijn 2009/38 is “anticiperen op en omgaan met veranderingen [...] slechts mogelijk als er wordt overlegd op het niveau waarop de beleidsvorming plaatsvindt en als de vertegenwoordigers van de werknemers daar effectief bij worden betrokken.”

Het is daarom belangrijk dat EOR-leden zich volledig bewust zijn van hun rol en dat ze werken aan alle vaardigheden die voor de invulling daarvan vereist zijn. Net zo belangrijk is het dat in de overeenkomst tot oprichting van de EOR de banden tussen de EOR en de vertegenwoordigers van nationale en lokale vakbonden worden gegarandeerd, zodat de EOR-leden de werknemersvertegenwoordigers in de gemeenschappen en ondernemingen op lokaal niveau kunnen informeren van de inhoud en de uitkomsten van de procedures van informatie en raadpleging.

1.4. Grondslagen voor de financiële verslaggeving van ondernemingen/concerns (Anna Maria Romano)

Balansgegevens zijn voor een vakbondsman niet zo sexy als onderhandelingen, maar een zorgvuldige analyse daarvan kan veel interessante informatie opleveren over de economische kencijfers van een bedrijf of concern, waarmee een nuttig onderhandelingsinstrument wordt verkregen. Hoewel we ons ervan bewust zijn dat balansinformatie niet meer is dan een momentopname van de gezondheidstoestand van een onderneming en niet het hele verhaal vertelt, maar slechts een deel daarvan op een specifiek moment, kan de analyse voor ons een onmisbare ondersteuning betekenen voor vakbondspolitieke keuzes binnen de EOR.

Boekhouding kan ingewikkeld lijken en is niet iets dat je even leert met een handboek of een korte cursus. Maar er bestaat een risico van onderschatting van de mogelijkheden van kennisneming van deze informatie, die voor alle vakbondsleden op alle niveaus beschikbaar dient te zijn.

Achter elk cijfer kan de invloed van onze vakbondsactiviteiten steken; zo is bijvoorbeeld het evenwicht in de verdeling onder de stakeholders van de door de onderneming geproduceerde rijkdom een vakbondszaak.

Hoe wordt de waarde van een onderneming vastgesteld? Door hoeveel winst er wordt gemaakt? Of door hoe die winst wordt vertaald in waarde voor de afzonderlijke bij het productieproces betrokken partijen en in duurzaamheid van de onderneming zelf?

De analyse van een balans kan ons helpen bij de beantwoording van dit soort vragen. Het is een complexe materie, waarbij voornamelijk gebruik wordt gemaakt van kwantitatieve technieken van dataverwerking, die voor balansanalyses gebruikt worden (vergelijking van gegevens in de tijd en ruimte), om kwalitatieve informatie te verkrijgen over het management, over de onderneming en over de industriële strategieën.

De balansanalyse geeft ons de mogelijkheid om boekhoudkundige gegevens te vertalen in informatie.

Met name kunnen we indexen definiëren die een samenvatting geven van de informatie zelf. Deze indicatoren zijn waardevoller, omdat ze in staat zijn verbanden te leggen tussen waarden, waardoor je een balans kunt lezen zonder te verdrinken in een zee van complexe gegevens.

Balansanalyse aan de hand van INDEXEN biedt een krachtig instrument, dat analisten in staat stelt om aan de hand van indexen en quotiënten een beeld te krijgen van de economische prestaties, het vermogen en de financiële situatie van een onderneming; balansgegevens hebben immers rechtstreeks betrekking op de oorzaken. Een aandachtige analyse van deze gegevens stelt ons in staat meer te begrijpen van de oorsprong en de toestand van een bepaalde afdeling van de onderneming en van welke strategieën er, naast de officieel verkondigde, worden

toegepast (binnen een bepaald bedrijf van het concern, binnen een bepaald gebied, binnen een complexere context enz.).

Het is zeker geen toverstaf en geen enkele indicator heeft een betekenis op zich, want elk gegeven moet worden vergeleken met iets anders. **De vergelijking in de tijd (van verschillende jaarbalansen) of in de ruimte (vergelijking met soortgelijke ondernemingen), stelt ons in staat een inschatting te maken van de gezondheid van een concern of onderdeel daarvan.**

Een balansindex biedt het **voordeel dat je data van zeer uiteenlopende aard kunt normaliseren**, wat een vergelijking mogelijk maakt van verschillende perioden, gebieden en ondernemingen.

De eerste stap is het vergaren van gegevens die nuttig zijn voor de analyse.

De gegevens kunnen worden verkregen uit interne informatie (balansen, officiële documenten, bedrijfsregisters) en uit externe informatie. De interne analyse vereist kennis en evaluatie van zowel de balans als van de resultatenrekening van de onderneming. De externe analyse is gebaseerd op openbare documenten en eventueel op informele betrekkingen. In dit verband kan informele informatie van cruciaal belang zijn voor interne vakbondsvertegenwoordigers op alle niveaus.

Wat dit betreft zullen we verwijzen naar verschillende aspecten van het zogenaamde "klokkenluiden".

Bij multinationale concerns is de geconsolideerde balans de belangrijkste bron van informatie; hierin vinden we de gegevens betreffende het vermogen en de economische en financiële situatie van een concern, waarvan de ondernemingen verbonden zijn door verschillende niveaus van deelneming of van controle die zijn vastgelegd in de Europese normen, en - ongeacht het aantal individuele rechtspersonen - worden beschouwd als één enkele entiteit. Alle onderdelen van de groep worden geassimileerd aan divisies of branches van die ene, enkele grotere onderneming.

(IAS nr. 27: Geconsolideerde jaarrekeningen en administratieve verwerking van investeringen in dochterondernemingen; met verwijzing naar de richtlijn 2013/34/EU).

Voor een EOR kan een analyse van concerngegevens nuttig zijn voor een beter bewustzijn van de groeiende complexiteit van het vakbondswerk, dat zich niet langer laat beperken tot nationale of territoriale omstandigheden. Het is objectief duidelijk dat complexe data beïnvloed worden door besluiten van individuele bedrijven die deel uitmaken van de groep, in landen die behoren tot het operationele gebied van een multinationaal concern. **Grenzen vervagen en de reikwijdte van de vakbond groeit: het welzijn en de rechten van een land zijn steeds meer een zaak van iedereen, ook binnen het kader van individuele onderhandelingen.**

De uiteindelijke bedoeling van de verwijzingen naar de financiële gegevens is niet dat we allemaal experts worden op het gebied van balansanalyse. We willen slechts duidelijk maken dat interpretatie van de balans een nuttig instrument is bij het vervullen van vakbondstaken. De maatschappelijke toegevoegde waarde van werknemersrechten en sociale rechtvaardigheid mag immers door geen enkele vorm van productie, noch in economisch, noch in financieel opzicht, veronachtzaamd worden.

1.5. Handleiding voor de organisatie van een Europese Ondernemingsraad (Mario Ongaro)

Een handleiding voor de organisatie van een EOR dient vooral om richting te geven aan het proces, zodanig dat maximaal kan worden voldaan aan de wensen van de EOR-leden en dat de werknemers van het concern met de grootst mogelijke efficiëntie door die leden kunnen worden vertegenwoordigd. Ik heb daarom geprobeerd in de onderdelen van deze micro-handleiding een aantal aanwijzingen, suggesties en analyses te geven, die concrete hulp kunnen bieden bij dit proces.

Ik ben er meer en meer van overtuigd dat de meeste zwakke punten en het gebrek aan effectiviteit van de gangbare praktijken in de EOR's (waarin sprake is van een groeiende demotivatie in de houding van de individuele leden) te wijten is aan de afstand tot het oorspronkelijke idee dat de wetgever van de EU ertoe bracht om de richtlijn 94/45 om te zetten in de nieuwe verordening 2009/38. Het idee was om de herziene richtlijn op de agenda te zetten voor de *"Europese strategieën voor werkgelegenheid, anticipatie en veranderingsmanagement 2007/13"*. Het is waar dat in de definitieve versie van richtlijn 2009/38 enige afstand is genomen van dat oorspronkelijke idee, maar hoe meer de EOR-leden ernaar streven te werken in de geest van de Richtlijn zoals die nu is, hoe beter en effectiever de resultaten van de EOR zullen zijn.

Dit is de reden waarom u in mijn volgende hoofdstukken of microhandleidingen regelmatig verwijzingen zal aantreffen naar die theoretische benadering, altijd vanuit het idee dat een individuele en collectieve inspanning om de afstand tot de theorie te beperken een hele concrete manier zou zijn om de huidige praktijk te verbeteren en de motivatie van veel EOR-leden nieuw leven in te blazen.

1.6. Presentatie van de vragenlijst (Nicola Iannello)

Deel II
To.Be.E.Ewc Handleiding

2.1. Gebruiksaanwijzing. Legende.

LEGENDE

Elk gegevensblad bestaat uit 5 onderdelen:

nummer/categorie +

- 1 Inleiding (geredigeerd door de medewerkers)**
- 2 Organisatie in verband met de EOR (geredigeerd door Mario Ongaro)**
- 3 Juridische kwesties (geredigeerd door Giorgio Verrecchia)**
- 4 Bedrijfsboekhouding (geredigeerd door Anna Maria Romano)**
- 5 Communicatie, informatie (geredigeerd door Nicola Ianniello)**

GEBRUIKSAANWIJZING VAN DE HANDLEIDING (Op papier en Digitaal)

De **D** versie is opgesteld aan de hand van het [Wikipedia](#)-model en bevat links naar het Engels of naar bepaalde andere talen.

De **C** versie, enkel in het Engels beschikbaar, kan bijlagen bevatten; een specifieke bijlage zal verwijzen naar webpagina's van belangrijke organisaties zoals:

CES <http://www.etuc.org/>

ETUI <http://www.etui.org/>

UNI-Europa <http://www.uniglobalunion.org/regions/uni-europa/news>

Of naar belangrijke **databanken**, zoals:

[EOR databank, een specifieke dienstverlening van het Europees Vakbondsinstituut](#)

[EUROPEAN COMPANY \(SE\) DATABASE - ECDB](#)

[Databank inzake transnationale bedrijfsovereenkomsten](#)

De handleiding is gebaseerd op de richtlijnen van UNI-Europa, en bestaat uit:

INSTRUCTIES (dit document)

Inleiding tot de gehanteerde normen en andere documenten over TNO's (Transnationale Ondernemingen), EOR's (Europese Ondernemingsraden) en Transnationale en Globale overeenkomsten.

Mogelijke [Bijlagen](#) (of [links](#)) met gedetailleerde informatie over specifieke aspecten van de combinatie rol/fase en de checklists

[Bijlagen / Tools](#)

[Bibliografie](#)

[Woordenlijst](#)

Toelichting bij de To.Be.E.Ewc-handleiding

De handleiding is zowel voor vrouwen als voor mannen; het gebruik van de term man/vrouw slaat zoals bedoeld op **mannen en vrouwen**, behoudens expliciet anders aangegeven.

In stukken over operationele modaliteiten, bedoelen we met de UNI-Europa Europese Federatie, de **Europese Federatie**, tenzij uitdrukkelijk anders aangegeven.

2.2. Inleiding tot de handleidingen

2.2.0. Presentatie

Deze handleiding beschrijft het oprichtingsproces van een Europese ondernemingsraad (EOR), een orgaan voor informatie en raadpleging (I&R). Hierin worden in chronologische volgorde de fases van het proces aangegeven, met een beschrijving van de rol van belangrijkste spelers in dit veld. Er wordt gebruik gemaakt van datasheets voor de omschrijving en het afchecken van de specifieke vaardigheden die iedereen nodig heeft om zijn rol het best te kunnen vervullen.

2.2.a. Hoofdzaken voor de EOR

BRONNEN

Arbeidsverhoudingen zijn in de verschillende lidstaten vastgelegd.

Het recht van werknemers op informatie, raadpleging en medezeggenschap
www.europarl.europa.eu/atyourservice

Database on transnational company agreements (databank van transnationale bedrijfsovereenkomsten)*. Het is raadzaam om een analytisch onderscheid te maken tussen de verschillende transnationale bedrijfsovereenkomsten (TBO); daarbij moet rekening worden gehouden met het verschil tussen een "Gezamenlijke Verklaring" en de eigenlijke Collectieve Arbeidsovereenkomst, in termen van verplichtingen van de sociale partners.

UNI Europa Richtsnoeren betreffende Europese Ondernemingsraden

Bij de raadpleging van de bovengenoemde bronnen moet rekening worden gehouden met twee fundamentele kwesties bij de beslissing om een EOR op te richten:

- GEBREK AAN OVEREENKOMST TUSSEN DE VERSCHILLENDE RICHTLIJNEN BETREFFENDE INFORMATIE EN RAADPLEGING
- DE EUROPESE AGENDA VOOR DE HERZIENING VAN RICHTLIJN 94/95: EEN KRACHTIGE ROL VOOR EOR'S BIJ HET "STUREN VAN EN ANTICIPEREN OP VERANDERINGEN".

1) EEN VOORBEELD VAN ZO'N GEBREK AAN RAADPLEGING TUSSEN TWEE RICHTLIJNEN DIE ALLEBEI GAAN OVER INFORMATIE EN RAADPLEGING vinden we reeds in de definitie van het begrip van RAADPLEGING, zoals dit is te vinden in de kern van de richtlijnen 2009/38 en 2002/14:

2009/38 Art. 2

g) "raadpleging": het instellen van een dialoog en de gedachtewisseling tussen de werknemersvertegenwoordigers en het hoofdbestuur of een ander, passender bestuursniveau, op een tijdstip, op een wijze en met een inhoud die de werknemersvertegenwoordigers in staat stellen om op basis van de verstrekte informatie over de voorgestelde maatregelen waarmee de raadpleging verband houdt, onverminderd de verantwoordelijkheden van de bedrijfsleiding, binnen een redelijke termijn **een advies** uit te brengen, waarmee in de onderneming met een communautaire dimensie of het concern met een communautaire dimensie **rekening kan worden gehouden**;

2002/14

Raadpleging geschiedt: a) op een tijdstip, met de middelen en met een inhoud die passend zijn; b) op het relevante niveau van directie en vertegenwoordiging, afhankelijk van het te bespreken onderwerp; c) op basis van de inlichtingen die worden verstrekt door de werkgever overeenkomstig artikel 2, onder f), en van het advies dat de werknemersvertegenwoordigers kunnen uitbrengen; (d) op zodanige wijze, dat de werknemersvertegenwoordigers met de werkgever kunnen samenkomen en een met redenen omkleed **antwoord op hun advies kunnen krijgen; e) met het doel een akkoord te bereiken** over de in lid 2, onder c) bedoelde beslissingen, die onder de bevoegdheden van de werkgever vallen; d.w.z. beslissingen die zouden kunnen leiden tot ingrijpende veranderingen in de arbeidsorganisatie en de contractuele betrekkingen.

Ik heb in het vet uitgelicht wat volgens de twee richtlijnen, die allebei de informatie en raadpleging betreffen, advies moet inhouden, om te laten zien hoe belangrijk het verschil is tussen beide.

2) DE EUROPESE AGENDA VOOR DE HERZIENING VAN RICHTLIJN 94/95: EEN KRACHTIGE ROL VOOR EOR'S BIJ HET "STUREN VAN EN ANTICIPEREN OP VERANDERINGEN".

- 1 De herziening van de richtlijn inzake de Europese ondernemingsraad 94/95 was gepland voor 1999, maar er is een vertraging geweest van precies 10 jaar. Een politieke vertraging die voornamelijk te wijten was aan weerstanden aan werkgeverszijde, maar ook aan interne tegenstellingen aan de kant van de Europese vakbonden (zie de fundamentele ambivalentie ten opzichte van de rol van een EOR).
- 2 De Europese wetgevers besloten, tegen de verwachtingen in, deze herziening, in plaats van op de agenda voor een "Nieuwe dynamiek van arbeidsverhoudingen", op de agenda van "Europese strategieën voor werkgelegenheid, anticipatie en veranderingsmanagement 2007/13" te plaatsen.
- 3 De EOR kreeg daarmee een zeer actieve rol en een ambitieuze taakstelling op fronten waar vakbonden veel belangstelling voor hebben, zoals herstructureringen en de gevolgen daarvan voor de werknemers, actief werkgelegenheidsbeleid, zowel in de Europese sociale dialoog als in programma's van "een leven lang leren", ook in de context van heikele nationale kwesties als omschakelingsprogramma's voor door herstructureringen getroffen professionals.

2.2.b. Rechtsbronnen

Overeenkomstig het [Verdrag betreffende de Europese Unie en het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie](#), is bevordering van de dialoog tussen werkgevers en werknemers een bijzondere doelstelling van de Gemeenschap en de Lidstaten.

We verwijzen daarom met name naar de volgende wetgeving:

- Handvest van de Grondrechten, Nice 2000 (art. 27);
- Richtlijn 2009/38/EG inzake Europese Ondernemingsraden;
- Richtlijn 2001/86/EG tot aanvulling van het Statuut van de Europese vennootschap met betrekking tot de rol van de werknemers;
- De nationale omzettingen van deze Richtlijnen in de 30 landen van de Europese Economische Ruimte.

2.2.c. Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Het doel van deze handleiding over boekhouding is het aanbieden van een eenvoudig hulpmiddel voor algemene kennis. Het doel is niet om diep in te gaan op de materie of een deskundige op dit gebied te worden.

Waarom hebben we het dan toch over balansanalyse? Omdat we menen dat een minimale kennis, ook al gaat het slechts om beperkte inzichten, van nut kan zijn om te begrijpen welke informatie we aan ondernemingen moeten vragen met het oog op onderhandelingen over de oprichting en de instandhouding

van een EOR.

Balansgegevens kunnen ons veel leren over de gezondheid van de groep of van onderdelen van de groep, en over de industriële strategieën ervan.

Na deze eenvoudige inleiding volgen een paar instructies over het gebruik van dit onderdeel van de beknopte handleiding. Anders dan bij overige onderwerpen, is het onmogelijk om aparte stukjes kennis voor elke stap of rol te omschrijven.

Balansanalyse en balansconsolidatie van een transnationale groep is een complexe materie. Het vergt kennis en ervaring die in deze context niet van vakbondsleden verwacht kan worden. We willen enkel de mogelijkheid bieden om te leren begrijpen waar we zelf staan en hoe het staat met de algemene gezondheid van de onderneming.

Daarom is de basiskennis van toepassing op elke stap en voor elke rol, met lichte variaties.

5.3. De bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding is het basisdeel van het thema “bedrijfsboekhouding”, daarom wordt de woordenlijst slechts eenmaal geëxpliciteerd.

Elke gegevenskaart verwijst naar het onderdeel met de naam “5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding”, dat op een zeer beknopte manier een basiskennis biedt over onderwerpen die nauw verband houden met verantwoording in het algemeen en van transnationale groepen in het bijzonder.

De woordenlijst definieert enkele nuttige elementen voor beleidskeuzes van personen die actief zijn in Europese Ondernemingsraden; men vindt er enkele basisindices die bijzonder nuttig zijn om de toestand van de bedrijven waarbij men betrokken is, te beoordelen.

Onze belangrijkste doelstelling is de mensen te helpen die willen overgaan tot de oprichting van een EOR zodat ze weten welke informatie ze moeten opvragen om de reële situatie waarin ze actief zijn beter te begrijpen en zodat ze kunnen onderhandelen over wat noodzakelijk is (zelfs alleen al de aanwezigheid van een deskundige in deze materie, gekozen door de vakbond, wanneer we dit nodig achten).

Een groot deel van deze beknopte handleiding bestaat uit het suggereren van vragen/overwegingen die het mogelijk maken om op basis van balansgegevens de industriële strategieën van de groep te evalueren.

In sommige gegevenskaarten worden bijzondere aspecten benadrukt als aanvulling op wat reeds eerder werd gezegd. In sommige stappen/rollen lijkt het ons nuttig om sommige thema's of de evaluatie van specifieke tools diepgaander te bestuderen, bovenop de gemeenschappelijke basis.

Deze passage is ook noodzakelijk om de behoefte aan en de vraag naar verdere scholing op alle niveaus in kaart te brengen.

2.3. Opstart en stappen

2.3.0. Identificatie van ondernemingen die een EOR kunnen hebben

Identificatie van ondernemingen die in aanmerking komen voor een EOR

De Europese sectoren van de UNI moeten, ook op verzoek van een aangesloten lid, binnen hun verantwoordelijkheidsgebied, bedrijven identificeren waar een EOR zou moeten worden ingesteld. De leden van UNI Europa spelen hier, vanwege hun kennis op nationaal gebied en hun rechtstreekse contacten met de actieve bevolking en, voor zover aanwezig, met de nationale ondernemingsraden, een belangrijke rol.

2.3.a. De beslissing tot oprichting van een EOR

UNI Europa erkent dat het besluit om al dan niet een BOG op te zetten berust bij de vertegenwoordigers van de werknemers van een onderneming, in samenspraak met het hoofdbestuur daarvan. Toch dient UNI Europa te overwegen of het al dan niet is aan te bevelen het opzetten van een BOG aan te moedigen, of dat misschien een andere strategie geschikter is. Als een BOG moet worden opgezet, dan zal het initiatief daarvoor op een geschikt moment en in samenwerking met de betrokken aangesloten leden genomen moeten worden.

** (meer dan 1000 werknemers in Europa en meer dan 150 medewerkers in 2 landen)*

De beslissing om al dan niet te zorgen voor een specifieke EOR bij een bepaalde multinational is hoe dan ook meestal een politieke. De genoemde criteria zijn redelijk. Voor de Europese federaties zijn twee punten cruciaal:

- *EOR's (of multinationale ondernemingen waar een EOR kan worden opgericht) met een hoge graad van vakbondsorganisatie hebben capaciteiten en transnationale vakbondservaring nodig om allianties tussen vakbonden van verschillende landen te bevorderen, en om gebruik te maken van eerdere EOR-ervaringen; op dit terrein ligt de belangrijkste taak van de Europese federaties.*

Minder georganiseerde EOR's zijn daarentegen niet per se hopeloos; op zijn minst moeten we proberen om als deskundigen van de Europese federaties op te treden, met de meerwaarde van onze technische vaardigheden en kennis van de EOR-richtlijn (en aanvullende normen, zie genoemde databank) en van onze ervaringen met de praktijk van de EOR's en de problemen die zich daarin voordoen. Dit is een meerwaarde die ook EOR's met een mindere organisatiegraad zullen erkennen, en die motiverend kan zijn om zich aan te sluiten.

- *In elke situatie is het netwerk van grensoverschrijdende relaties tussen de vakbonden, de contacten en de mogelijkheid om in verschillende landen betrouwbare personen aan te wijzen, een beslissende meerwaarde, als men wil inzetten op kwaliteit en toekomstperspectieven voor een EOR, een meerwaarde die duidelijk ook geldt voor de aanwezigheid van een expert (of "coördinator") van de Europese federaties.*

De ambivalentie van de vakbonden tegenover de EOR

Wanneer het besluit tot oprichting van een EOR eenmaal is genomen, dienen we ons terdege bewust te zijn van de tegenstelling tussen de potentiële rol van de vakbonden bij de uitvoering van zo'n besluit en de beperkingen die voor een dergelijke rol gelden uit hoofde van de richtlijn 2009/38, zelfs voorafgaande aan en zonder rekening te houden met de bestaande praktijken. Immers Richtlijn 2009/38 kent de vakbond slechts het mandaat toe om de bevoegde Europese federatie te vertegenwoordigen en dan alleen tijdens de onderhandelingen (of heronderhandelingen) over het oprichtingsakkoord voor de EOR, en alleen als **expert**, op vrijwillige (niet verplichte) uitnodiging van de BOG.

“Tijdens de onderhandelingen kan de bijzondere onderhandelingsgroep verzoeken om te worden bijgestaan door deskundigen naar eigen keuze, waaronder mogelijk ook vertegenwoordigers van de betrokken werknemersorganisaties die op Europees niveau erkend zijn. Deze deskundigen en vakbondsvertegenwoordigers kunnen deelnemen aan de onderhandelingsbijeenkomsten als adviseurs, op verzoek van de bovengenoemde groep.”

(Art. 5.4)

Deze tegenstrijdigheid heeft het tot nu toe altijd moeilijk maakt (voor zowel de individuele vakbonden als voor de vakbondsfederaties in de EU) om een antwoord, of in ieder geval een eenduidig antwoord, te geven op vragen als de volgende drie:

Moeten we proberen onze *feitelijke* rol binnen de EOR zo ver mogelijk uit te breiden om ook betrokken te zijn bij de TBO?

Moeten we ons in plaats daarvan beperken tot de rol van informatie en raadpleging?

Moeten we (als coördinator) alleen meewerken aan EOR's die aansluiting hebben bij vakbonden, of moeten we proberen om zoveel mogelijk EOR's over te halen om zich bij de vakbond aan te sluiten?

2.3.b. Wanneer is het verplicht om een EOR op te richten? Wie dient dit te doen?

Wanneer is het verplicht om een EOR op te richten?

In overeenstemming met Richtlijn 2009/38 moet er een Europese ondernemingsraad of een procedure ter informatie en raadpleging van de werknemers ingesteld worden in alle ondernemingen of concerns met een communautaire dimensie. Doel is de werknemers te informeren en te raadplegen volgens het bepaalde in Artikel 5(1). Voor de toepassing van deze Richtlijn:

(a) 'Onderneming met een communautaire dimensie' is een onderneming met ten minste 1 000 werknemers in de lidstaten en minstens 150 werknemers in minstens twee verschillende lidstaten;

(b) 'Concern' is een groep bestaande uit een onderneming die zeggenschap uitoefent en de ondernemingen waarover zeggenschap wordt uitgeoefend;

(c) 'Concern met een communautaire dimensie' is een concern dat voldoet aan de volgende voorwaarden:

— het heeft ten minste 1 000 werknemers in de lidstaten,

— het bestaat uit ten minste twee ondernemingen die deel uitmaken van het concern, in verschillende lidstaten,

en

— ten minste één onderneming van het concern heeft ten minste 150 werknemers in een lidstaat, en ten minste één andere onderneming heeft ten minste 150 werknemers in een andere lidstaat.

Wie dient dit te doen?

Het hoofdbestuur is verantwoordelijk voor het scheppen van de voorwaarden en te zorgen voor de middelen die nodig zijn voor de instelling van een Europese ondernemingsraad of een informatie- en raadplegingsprocedure voor de onderneming met een communautaire dimensie of het concern met een communautaire dimensie.

Indien het hoofdbestuur niet in een lidstaat is gevestigd, draagt de vertegenwoordiger van het hoofdbestuur in een, in voorkomend geval, aan te wijzen lidstaat de verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen en in de middelen te voorzien die nodig zijn voor de instelling van een Europese ondernemingsraad.

2.3.c. Karakteristieken van de groep

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Om te beginnen is het van belang te weten in wat voor soort transnationale groep we actief zijn, op het vlak van:

- **De aard van de groep**
- **De structuur van de groep**
- **De geografische samenstelling**

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding
Meer bepaald B

2.3.1. Opstart – Checklist

2.3.1.0. Inleiding over de opstart

In welke bedrijven kan een orgaan voor informatie en raadpleging worden opgezet?

2.3.1.a. Voor de oprichting van een EOR

Wie kan de betreffende procedure in gang zetten?
Wat voor soort informatie dient te worden verstrekt door het hoofdbestuur?
Hoeveel werknemers en hoeveel landen zijn vereist voor de oprichting?
Wat is de termijn voor de voltooiing van het betreffende onderhandelingsproces?

2.3.1.b. Toepasselijke wetten

Welke wettelijke bepalingen moeten in acht genomen worden?
Welke jurisprudentie?

2.3.1.c. Informatie over de groep

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Waar kan ik informatie vinden over de omvang en kenmerken van de onderneming? Volstaat de geconsolideerde balans? Het is belangrijk om ook informatie in te winnen naast de boekhoudkundige gegevens. Je kan veel informatie vinden op het internet.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding
Meer bepaald B

2.3.1.d. Contactaspecten

Hoe benader ik vakbonden van andere landen?

2.4. Vakbondsallianties - Stappen

2.4.0. Inleiding over vakbondsallianties

Vakbondsallianties

Een EOR dient te allen tijde een afspiegeling te zijn van de oogmerken en doelstellingen van de vakbonden die in een bedrijf vertegenwoordigd zijn.

De EOR's moeten worden gezien als een hulpmiddel voor UNI Europa en haar aangesloten leden om op te komen voor de belangen van de werknemers en deze te versterken. Vakbondsleden moeten daadwerkelijk kunnen profiteren van de Europese wet- en regelgeving en omzeiling door bedrijfsleidingen van de regels voor een rechtmatige vertegenwoordiging van de vakbonden moet voorkomen worden.

De ontwikkeling van de vakbondsallianties is daarom een wezenlijk onderdeel van onze inspanningen voor de oprichting van krachtige EOR's.

2.4.a. Het doel van een vakbondsalliantie

Elke BOG en elke EOR moet zijn ingebed in een stabiele en duidelijk gedefinieerde Europese alliantie van binnen de betreffende onderneming aanwezige vakbonden. In zo'n alliantie dienen de bij een vakbond aangesloten leden van de BOG/EOR, de BOG/EOR-coördinator en de vakbondsvertegenwoordigers (vakbondsfunctionarissen) die in de betrokken onderneming actief zijn, te worden samengebracht.

Het doel van een vakbondsalliantie is:

- te zorgen voor een maximale ondersteuning van de BOG/EOR;
- te zorgen voor een gemeenschappelijke opstelling van de vakbonden tegenover de betrokken onderneming;
- informatie te verzamelen, om een volledig overzicht te krijgen van de onderneming;
- te zorgen voor evenwicht tussen de nationale belangen van de aangesloten leden, ten behoeve van een echte Europese/internationale aanpak en om een stabiele basis te creëren voor transnationale vakbondsactiviteiten (zoals campagnes of onderhandelingen over een algemene raamovereenkomst);
- de ontwikkeling van de EOR als instrument om leden uit landen met een geringe organisatiegraad te ondersteunen in hun eisen van dezelfde rechten als collega's uit landen met sterkere vakbondsorganisaties;
- het bespreken en implementeren van strategieën voor het verhogen van de organisatiegraad binnen de onderneming en de EOR;
- het beschermen en bevorderen van de belangen van werknemers van in Europa aanwezige multinationale ondernemingen.

De alliantie kan worden uitgebreid naar buiten Europa, om door te groeien tot een internationale vakbondsalliantie. De Europese sectoren van de UNI dienen zorg te dragen voor het initiatief tot en de coördinatie van de vakbondsallianties ten behoeve van ondernemingen uit de eigen sector. Voorts dienen zij te beslissen over de structuur, de reikwijdte en de mogelijke reglementen van orde, waarbij toegezien wordt op de transparantie van het proces.

Samenwerking met andere Europese Vakverbondsfederaties

Wanneer er verschillende Europese Vakverbondsfederaties lid zijn van het EVV en actief zijn binnen hetzelfde bedrijf, zal UNI Europa ten behoeve van de betrokken werknemers met die federaties samenwerken op een open en constructieve wijze.

De vakbondsalliantie kan tot stand komen:

- 1) **voorafgaande aan de oprichtingsprocedure van de EOR of de aanstelling van de BOG, ook in het geval van de Societas Europea;**
- 2) **bij een reeds bestaande EOR.**

Geval 1) is doorgaans beter in termen van effectiviteit, maar geval 2) doet zich vaker voor, vanwege het simpele feit dat de strategie van vakbondsallianties het resultaat is van de ervaringen van de UNI binnen de EOR's.

1) Platform en bouwen aan allianties

- **Het is cruciaal om de EOR-overeenkomst in ontwerpversie klaar te hebben, zodat de onderhandelingen kunnen starten op basis van onze eigen tekst, en niet op die welke vrijwel zeker zal worden voorgesteld door de onderneming. De ontwerpversie moet klaar zijn om voor het begin van de onderhandelingen te worden gedeeld met BOG en moet worden gepresenteerd op de eerste vergadering met de onderneming.**
- **Met het oog op een vlotte procedure en om te voorkomen dat de directie BOG-leden gaat aanstellen die geen echte vakbondsvertegenwoordigers of niet daadwerkelijk**

vertegenwoordigers van werknemers zijn (ZIE OOK 2.5.0) is het belangrijk te profiteren van onze directe contacten in verschillende landen en van de vakbonden die belangstelling tonen in de oprichting van de BOG.

2.4.c. Geografische en financiële informatie

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Het is erg belangrijk om informatie in te winnen over de geografische verdeling en over de financiële hefboomwerking (commandostructuur door deelnemingen) om te begrijpen wie de groep werkelijk leidt en van waaruit, om zo te kunnen onderhandelen op het juiste eigendomsniveau.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding
Meer bepaald B, C, D.1

2.4.d. Hoe met andere leden om te gaan

Hoe met andere leden om te gaan

Opleiding om "interculturele communicatie" te begrijpen

Communicatietools: internet, sociaal netwerk

Europees netwerk van werknemersvertegenwoordigers

In een Europese ondernemingsraad moet gebruik worden gemaakt van de invloedssfeer en het potentieel om de leden van de ondernemingsraad en die van de nationale werknemersvertegenwoordigingen op te nemen in één communicatienetwerk. Dit netwerk moet worden gecoördineerd door de stuurgroep van de Europese ondernemingsraad en moet door de vakbonden worden ondersteund. Op deze manier kan de Europese ondernemingsraad bijdragen aan zowel een betere samenwerking als aan de interculturele verstandhouding - ook op nationaal niveau - en kan de EOR de communicatie tussen de werknemers van het bedrijf helpen verbeteren. Dat geldt met name voor de werknemers in landen waar er geen werknemersvertegenwoordiging op nationaal niveau bestaat, zodat alsnog informatie wordt uitgewisseld.

Culturele verschillen tussen mensen en tussen groepen zijn historisch gegroeid en worden bepaald door klasse, leeftijd, opleidingsniveau, geslacht en persoonlijke ervaring. Culturele waarden zijn niet statisch en worden evenmin bepaald door nationaliteit.

Wie de interculturele vaardigheden binnen Europese ondernemingsraden wil verbeteren, moet rekening houden met twee aspecten:

- Ten eerste moeten de leden leren hoe andere leden zichzelf zien als werknemersvertegenwoordiger. Daarbij moet een overzicht van de verschillende medezeggenschapssystemen in de landen van de EOR-leden aan bod komen.
- Ten tweede moeten de leden inzicht krijgen in de verschillen in sociale gedragingen en interactie tussen mensen in het algemeen - die door gegroeide culturele tradities zijn beïnvloed - en in de manier waarop deze gedragingen en interacties interfereren met het EOR-werk.

Taalbarrières en interculturele uitdagingen

Verschillen in taal en cultuur spelen een belangrijke rol bij het ontstaan van communicatie tussen werknemersvertegenwoordigers en met de directie, en mogen niet worden onderschat.

Deze uitdaging moet worden aangepakt en de problemen die eruit ontstaan moeten worden opgelost.

De modules in dit handboek proberen bij te dragen aan een oplossing voor deze situatie.

Taalproblemen

Taalproblemen zijn van in het begin een probleem geweest bij Europese ondernemingsraden. Een gemeenschappelijke taal hebben is duidelijk een grote hulp voor de ontwikkeling van tweerichtingsrelaties. Naar onze huidige inschatting kan deze gemeenschappelijke taal alleen het Engels zijn. We kunnen dus niet anders dan het feit te aanvaarden dat iedereen die gedurende een lange periode een betekenisvolle bijdrage wil leveren aan een Europese ondernemingsraad het Engels moet beheersen of de taal toch minstens moet leren. Het Engels is wereldwijd niet alleen de taal van het bedrijfsmanagement, het biedt ook heel wat voordelen die andere talen niet hebben wat het aanleren van vaardigheden betreft. Zo is het relatief gemakkelijk om relatief snel een taalvaardigheidsniveau te bereiken waarbij iemand zichzelf (foutloos) kan uitdrukken. EOR-leden hebben zo de kans om buiten vergaderingen van gedachten te wisselen over

thema's die met het dagelijkse leven en vooral dan met het werk te maken hebben.

De taalkennis van EOR-leden is doorgaans niet goed genoeg om complexe thema's te begrijpen, laat staan deze te beschrijven. Daarom is het onontbeerlijk dat gebruik wordt gemaakt van tolken en van vertalingen van belangrijke documenten. Tolken en vertaalde documenten moeten dan ook steeds ter beschikking worden gesteld van elk EOR-lid dat vertolking of vertaling nodig heeft. Dit moet impliciet in de overeenkomst worden vermeld. Bovendien zou iedereen die een betrouwbare tolk heeft gevonden, deze op elke vergaderingen moeten inzetten. Dit zorgt voor een nog beter begrip.

Om binnen een groep waar verschillende culturen elkaar treffen, doeltreffend te kunnen communiceren, is het belangrijk dat mensen nadenken over hun eigen culturele waarden, dat ze er regelmatig bij stilstaan, dat ze proberen om de leefwereld van de anderen te begrijpen, en dat ze bovendien hun eigen kunnen om "zichzelf te zien zoals de anderen hen zien" verbeteren.

2.4.1. Vakbondsallianties. Bijlage. Stappen

2.4.1.a. De totstandkoming van een transnationale vakbondsalliantie: twee belangrijke aspecten

De totstandkoming van een internationale vakbondsalliantie: twee belangrijke aspecten

- ***Het belangrijkste punt is hoe je bij de totstandkoming van een vakbondsalliantie een relatie opbouwt tussen externe vakbondsvertegenwoordigers en interne personeelsvertegenwoordigers binnen een EOR, zonder te worden gezien als "indringer" die zijn eigen visie of beleid wil opleggen en zonder door EOR-leden, beperkt comitéleden, de voorzitter of de secretaris te worden gezien als buitenstaander.***

Een dergelijk probleem kan, afhankelijk van de ondervonden weerstand, alleen worden opgelost als externe vertegenwoordigers, zoals vakbondsexperts en Uni-coördinatoren, voldoende gezaghebbend zijn en voldoende meerwaarde met zich meebrengen om mogelijke twijfels binnen de EOR weg te nemen.

Deze actie kan worden gevolgd door dialoog en debat, desgewenst met verschillende allianties tussen meerdere landen, en tussen externe en interne vertegenwoordigers, gebaseerd op de gedeelde UNI-richtlijnen en met behulp van het eerder genoemde, in de praktijk verworven gezag.

Uiteindelijk kunt u altijd nog besluiten om erbuiten te blijven, en een vakbondsalliantie aan te gaan die niet berust op een specifieke actie of initiatief van de EOR, maar toch in staat is om, eventueel ook kritische, standpunten en boodschappen naar buiten te brengen met alternatieve voorstellen en met een brede steun door de gelederen heen.

- ***Voor de betrokkenheid die vereist is door de richtlijnen van Uni Europa, moet rekening worden gehouden met de personele en financiële MIDDELEN die voor de aangegeven taken en doelstellingen vereist zijn. Een goed inzicht in de beperkt beschikbare middelen is, samen met kennis van de beschikbare tijd om van die middelen gebruik te kunnen maken, onontbeerlijk. Soms maakt dit het noodzakelijk om verschillende rollen samen te voegen, zoals die van de technisch expert, beleidscoördinator en vakbondsalliantie-coördinator.***

2.4.2. Vakbondsalliantie. Checklist.

2.4.2.c. Kruisverwijzing

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

2.4.2.d. Interculturele communicatie en doeltreffend samenwerken

Interculturele communicatie en doeltreffend samenwerken:

Leerdoelstellingen en -methoden

- _ Open attitudes: om de ontvankelijkheid en de gevoeligheid voor culturele verschillen te ontwikkelen
- _ Opmerkzaamheid voor zichzelf en anderen: herkennen en nadenken over verschillen en overeenkomsten tussen zichzelf en anderen
- _ Ontwikkelen van een breed begrip van verschillende medezeggenschapssystemen en hun culturele achtergrond
- _ Gemeenschappelijke en afwijkende zienswijzen in de EOR begrijpen en een basis opbouwen voor een gedeeld begrip van de kernproblemen van de EOR
- _ Vertrouwen en samenwerking ontwikkelen binnen de EOR.

Juiste omgang met taalverscheidenheid in de EOR

_ Omgaan met taaldiversiteit – essentieel voor succesvol EOR-werk:

Doordat de EOR uit vertegenwoordigers van verschillende Europese landen bestaat die vaak andere talen spreken, is een juiste omgang met de taaldiversiteit van essentieel belang voor een succesvolle Europese samenwerking. Hoewel elk EOR-akkoord duidelijke regels moet voorzien ten aanzien van vertaling en vertolking, is het aanleren en verbeteren van vreemde-talenkennis zeker een van de belangrijkste kwalificatievereisten voor EOR-leden.

_ Het is eveneens belangrijk om informeel te communiceren met sprekers van andere talen:

De bepalingen van de EOR-overeenkomst betreffende de terbeschikkingstelling van tolkeninfrastructuur zijn vooral van toepassing op officiële vergaderingen (EOR-vergaderingen, vergaderingen van het bestuur, briefings van de werknemersvertegenwoordigers voor en na de vergadering). Niet alles gebeurt echter in een conferentieruimte. Doorslaggevende, vaak informele gebeurtenissen vinden doorgaans tussen de vergaderingen plaats en vaak ook net erna. Zonder een gemeenschappelijke taal is directe communicatie op deze informele vergaderingen nauwelijks mogelijk. Hetzelfde geldt voor spontane telefoontjes.

_ Probeer technische hulpmiddelen uit:

Voor dagdagelijkse correspondentie, voor informeel schriftelijk contact via fax of e-mail, of voor kleine zaken die snel een oplossing vereisen (zoals een uitnodiging voor een vergadering of het aanvragen van documenten) is het ook een goed idee om professionele software uit te proberen die een zekere hulp kan zijn bij het communiceren met collega's in andere talen. Op het internet zijn verschillende, vaak vrij toegankelijke websites te vinden die geschikt zijn om losse woorden of zinnen te vertalen.

Op middellange termijn vergemakkelijkt de oprichting van een gemeenschappelijk taalplatform het werk van de EOR

_ Een gemeenschappelijk taalplatform maakt het contact en de uitwisseling van informatie makkelijker buiten het kader van de vergaderingen met simultaanvertaling:

Een doorslaggevend element voor het ontstaan van de identiteit van de EOR en voor het bereiken van een akkoord over gemeenschappelijke doelstellingen, is de optie om gesprekken te kunnen aangaan buiten het kader van de officiële vergaderingen. Elke vertegenwoordiger in een Europees orgaan moet daarom van zichzelf eisen dat hij met zijn collega's in een gemeenschappelijke taal kan communiceren. In het beste geval vinden de werknemersvertegenwoordigers een akkoord over een gedeelde werktaal. Een gemeenschappelijke kennis van het Engels, het Duits of het Frans zijn onontbeerlijk voor de communicatie op de informele gespreksmomenten tussen de officiële vergaderingen door en op de vergaderingen van het EOR-bestuur.

Deze taalkennis maakt een rechtstreekse dialoog van persoon tot persoon mogelijk, wat in veel situaties een stuk beter is dan communicatie die door derden wordt georganiseerd. Bovendien zijn door het bedrijf betaalde tolken niet altijd beschikbaar tijdens de informele momenten van EOR-vergaderingen.

_ Een gemeenschappelijke taal wordt een kernthema voor belangrijke EOR-spelers:

Elk EOR-lid dat een sleutelpositie wil bekleden, zou in staat moeten zijn om deel te nemen aan de vergaderingen van de ondernemingsraad of de gesprekken met de directie in een gemeenschappelijke werktaal – nadat het bedrijf een geschikte opleiding aanbood, althans op de middellange termijn.

2.5. Opzetten van een Bijzondere Onderhandelingsgroep (BOG). Stappen

2.5.0. Inleiding over het opstarten van een BOG

Opstarten van een bijzondere onderhandelingsgroep (BOG)

Wetenschappelijk onderzoek en praktijkervaring hebben geleerd dat vakbondscoördinatie van strategisch belang is vanaf het allereerste begin van de procedure voor het opzetten van de bijzondere onderhandelingsgroep (BOG), én tijdens de dagelijkse werkzaamheden van de Europese ondernemingsraad als deze eenmaal van start is gegaan, vooral omdat de richtlijn duidelijk stelt dat de verantwoordelijkheid voor de totstandkoming van een BOG bij het hoofdbestuur ligt (zie artt. 4-5).

LET OP!!

Een tegen vakbonden gekeerd hoofdbestuur zal waarschijnlijk proberen om een BOG op te zetten door de UNI en de betrokken nationale vakbonden vóór te zijn. Ook zal het bestuur proberen individuele BOG-leden aan te wijzen onder werknemers die niet noodzakelijkerwijs het lokale personeel vertegenwoordigen en die de directie min of meer 'in zijn zak' heeft. Op die manier zal binnen de BOG een antivakbondshouding gaan domineren en onderhandelingen in het voordeel van de onderneming beslist worden. Een dergelijk risico kan worden ondervangen door de directie vóór te zijn; dat wil zeggen door onmiddellijk te bouwen aan een goede vakbondsalliantie, die krachtig genoeg is voor de selectie en verkiezing van een meerderheid van BOG-leden uit het midden van werkelijke vakbondsvertegenwoordigers. Daarbij verdient het de voorkeur om eerst alle relevante informatie voor de aanvang van de procedure te vergaren langs informele en betrouwbare weg, misschien via de deelnemers van de op te zetten vakbondsalliantie, alvorens zich in overeenstemming met de aanwijzingen uit de richtlijn te richten tot het hoofdbestuur.

...Dus:

De BOG als resultaat van een nieuwe vakbondsalliantie. (ZIE OOK 2.4.a)

- **Een aan de vakbond gelieerde en krachtige BOG** (Bijzondere OnderhandelingsGroep) zou het resultaat moeten zijn van voorbereidend werk voor de totstandbrenging van een vakbondsalliantie, een grensoverschrijdend samenwerkingsverband tussen vakbonden van de landen die in het transnationale concern vertegenwoordigd zijn. Zelfs al komt het initiatief tot de oprichting van een EOR van het concernbestuur, als de vakbonden van de betrokken landen reeds een netwerk hebben gevormd, kunnen zij een overheersende rol spelen in de samenstelling van de BOG.
- Zorg dat je altijd kunt rekenen op een **structurele en coherente vakbondsmeerderheid in de BOG** (en later in de EOR).
- Maak een **effectief en sterk concept van de EOR-overeenkomst**, en begin de onderhandelingen op grond van ONZE tekst en niet van de tekst die ongetwijfeld zal worden voorgesteld door de onderneming. De tekst moet klaar zijn en de instemming hebben van de BOG voordat de onderhandelingen gestart worden. De tekst moet op de eerste vergadering op de onderhandelingstafel worden voorgelegd.
- Waak voor een goede balans tussen flexibiliteit en goede vertegenwoordiging van de BOG in de geest van de richtlijn 2009/38; dit betekent dat moet worden voorkomen dat landen toetreden vanwaar door het te kleine aantal werknemers niet georganiseerde vertegenwoordigers zouden kunnen worden benoemd, of zelfs mensen die überhaupt niet echt het personeel vertegenwoordigen. Houd altijd in het achterhoofd dat er structureel sprake moet zijn van een krachtige vakbondsmeerderheid binnen de BOG.
- **De rol van de UNI-expert is in hoofdzaak gebaseerd op twee pijlers:**
 - a) Diens vermogen om dankzij zijn netwerk transnationale allianties op te bouwen.
 - b) **Bekendheid met de richtlijn en de omzetting daarvan in nationale wetgeving, samen met het vermogen om deze efficiënt toe te passen en de waakzaamheid om te voorkomen dat bij de onderhandelingen wordt ingezet op te lage standards.**

2.5.a. Verantwoordelijkheden van UNI Europa en de aangesloten leden.

Verantwoordelijkheden van UNI Europa en de aangesloten leden

Het besluit om te starten met de oprichting van een EOR en hiertoe de nodige stappen te initiëren, wordt genomen door de relevante sector van UNI-Europa, in nauwe samenwerking met de betrokken leden en in overeenstemming met de vereisten van de Europese wetgeving en met de in deze gids uiteengezette uitgangspunten.

Het is de verantwoordelijkheid van de betrokken leden om de werknemers van de onderneming in het land te informeren en om daar toe te zien op de werkzaamheden van de BOG en de verkiezingen voor de EOR.

Wanneer een initiatief voor het opzetten van een BOG afkomstig is van bij UNI Europa aangesloten leden, of van de werknemers van een onderneming met de ondersteuning van bij UNI Europa aangesloten leden, is het essentieel dat deze leden contact opnemen en overleggen met UNI Europa, voordat met de procedure begonnen wordt.

De verantwoordelijke persoon van de betreffende sector(en) van UNI Europa zal dan contact opnemen met alle aangesloten leden in de betrokken landen.

Dit geldt ook als het initiatief om een BOG te starten afkomstig is van de directie.

Stappen voor het opzetten van een BOG

Voorafgaand aan de oprichting van een BOG zal de door de betrokken sector van UNI Europa (al naar gelang afspraak en vermogen) een coördinerende vakbondsbijeenkomst worden belegd met alle mogelijke leden van de beoogde vakbondsalliantie.

Het doel van een dergelijke coördinerende vakbondsbijeenkomst is:

- de verschillende spelers met elkaar kennis te laten maken en met elkaar te laten communiceren;
- de vertegenwoordiging van vakbonden binnen de BOG te maximaliseren (onder meer door de aangesloten leden te ondersteunen bij de coördinatie van de verkiezingen van de BOG-leden);
- beschikbare informatie te verzamelen;
- overeenstemming te bereiken over gemeenschappelijke standpunten en te nemen stappen;
- mogelijke conflicten met nationale belangen te identificeren en daarvoor oplossingen te vinden, zodat het proces door niets in de weg wordt gestaan.

Aanstelling van BOG/EOR-coördinatoren

De coördinator kan een staflid zijn van UNI Europa of een vakbondsfunctionaris van een bij UNI Europa aangesloten organisatie, die handelt met een mandaat van UNI Europa.

De verantwoordelijkheid voor de aanstelling van een BOG/EOR-coördinator berust bij UNI Europa. UNI Europa draagt zorg voor zowel de transparantie van het proces van benoeming, als voor de aanvaardbaarheid van die persoon voor de EOR.

De aangesloten leden zullen bij het proces worden betrokken, evenals de belangrijkste betrokkenen in de dagelijkse activiteiten van de BOG/EOR. De aangesloten leden hebben tot taak ervoor te zorgen dat de aangestelde coördinator beschikt over het juiste profiel en de nodige middelen. Ook informeren zij de UNI Europa wanneer de coördinator niet meer in staat is om deze rol verder te vervullen.

In deze situatie kunnen aangesloten leden een andere persoon voorstellen om deze rol over te nemen.

Elke voorgestelde coördinator dient te worden ingelicht over wat er van hem in zijn rol verwacht wordt.

Zie de aantekening in bijlage 2TNA.

2.5.b. Informatie voor Europese sociale partners bij de start van een BOG

Informatie voor Europese sociale partners bij de start van een BOG (via de procedure beschreven in de EOR Richtlijn 2009)

Artikel 5.2.c van de EOR richtlijn 2009/38/EG stelt dat "Het hoofdbestuur, de plaatselijke besturen en de bevoegde Europese werknemers- en werkgeversorganisaties in kennis gesteld zullen worden van de samenstelling van de bijzondere onderhandelingsgroep en van het begin van de onderhandelingen".

Het Europees Verbond van Vakverenigingen (EVV) en de Europese werkgeversorganisatie BusinessEurope zijn overeengekomen om elk één enkel e-mailadres te creëren ten behoeve van een effectieve overdracht van informatie van ondernemingen aan de Europese organisaties van de sociale partners.

De EVV en BusinessEurope zijn elk verantwoordelijk voor het verspreiden van de informatie die ze op deze manier ontvangen aan de bevoegde sectorale organisaties van de sociale partners. De EVV heeft hiervoor volgend e-mailadres gecreëerd: ewc@etuc.org.

Het EVV stuurt de relevante informatie die het ontvangt door naar UNI-Europa en naar de andere Europese Vakbondsfederaties. UNI-Europa heeft hiervoor volgend e-mailadres aangemaakt: ewc@uniglobalunion.org. UNI-Europa draagt zorg voor het leggen van de noodzakelijke contacten met de relevante vertegenwoordigers van de onderneming (zowel werknemers als het bestuur).

UNI-Europa volgt de procedures die EVV voorstelt in de *Interne regelingen – Informatie van de Europese sociale partners bij de start van de onderhandelingen over de EOR*.

Aangeslotenen bij UNI-Europa moeten in hun land erop toezien dat de ondernemingen voldoen aan de vereiste om de EVV en BusinessEurope te informeren. Als bijkomende garantie moeten de aangeslotenen UNI-Europa op de hoogte brengen zodra ze voor het eerst vaststellen dat er een BOG wordt opgericht.

Negatief antwoord van het bestuur van een onderneming op een BOG - oprichtingsverzoek

In geval van een duidelijk negatief antwoord op een verzoek van de werknemers voor oprichting van een BOG, moeten de aangeslotenen de betrokken sector(en) van UNI-Europa op de hoogte brengen teneinde overeenstemming te bereiken over een gecoördineerde actie tegen de onderneming. Aangeslotenen informeren ook UNI-Europa wanneer het bestuur van de onderneming wel instemt met de oprichtingsprocedure van een BOG, maar duidelijk probeert om betrokkenheid van de vakbond te vermijden of zelfs te verhinderen.

Passende maatregelen moeten gecoördineerd worden tussen UNI-Europa en zijn aangeslotenen.

2.5.c. De trend van de groep

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Het is van belang om de trend van de groep te begrijpen, in de eerste plaats ten aanzien van groei/krimp en de economische prestaties van de diverse segmenten (geografisch en/of business) van de groep.

Kennis van de ontwikkeling van de groep stelt ons in staat om de strategische beslissingen van de holding te beoordelen, wat betreft:

a) overnames, ontwikkeling/verlating van strategische bedrijfsgebieden

b) wijzigingen in het niveau van bedrijfs- en/of financiële integratie.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

Meer bepaald E

2.5.d. Het belang van interculturele vaardigheden voor EOR's

Het belang van interculturele vaardigheden voor EOR's

Doeltreffende communicatie is een cruciaal voor een succesvolle EOR. In een groep met verschillende nationaliteiten, met uiteenlopende tradities en culturele achtergronden, komt doeltreffende communicatie niet automatisch tot stand.

In een multiculturele context van een EOR zijn communicatieproblemen niet alleen te wijten aan taalbarrières. Ze zijn ook het gevolg van een ander begrip van waarden en doelstellingen, en van een andere inschatting van de betekenis van het EOR-werk.

2.5.1. Advies voor het voorbereiden van een vergadering met tolken **Checklist**

Advies voor het voorbereiden van een vergadering met tolken

- _Kies steeds de juiste tolkmethode voor het geplande evenement.
- _Niet iedereen die een taal spreekt is een goede tolk.
- _Wees voorzichtig wanneer de bedrijfsleiding een werknemer met vreemde-talenkennis aanbiedt als een "kostenefficiënt" alternatief voor een professionele tolk.
- _Geef de tolken zoveel mogelijk achtergrondinformatie over het evenement.
- _Steun de tolken bij hun werk. Zorg ervoor dat ze voor de vergadering kopieën ontvangen van de documenten waarnaar wordt verwezen.
- _Zorg ervoor dat de tolken vertrouwd zijn met het "vakbondsjargon", met de gespecialiseerde EOR-terminologie en met het typische EU-woordgebruik.
- _Vermijd waar mogelijk uitdrukkingen die niet bekend zijn bij degenen die geen deel uitmaken van de kern van de vakbondsorganisatie.
- _Denk aan je luisteraars als je met tolken werkt. Velen onder ons hebben een accent, spreken dialect of praten erg snel.

2.6. Onderhandeling over een EOR-overeenkomst. Stappen

2.6.1. Inleiding over onderhandelingen over een EOR-overeenkomst: van een standaard minimumovereenkomst naar het gewenste resultaat

EOR-overeenkomsten zijn altijd het resultaat van onderhandelingen en compromissen. Een EOR-overeenkomst mag echter nooit minder zijn dan de door de EOR-Richtlijn 2009/38/EG en de toepasbare omzettingswetten of andere toepasbare wetgeving gestelde standaardovereenkomst, inbegrepen de subsidiaire voorschriften. UNI Europa streeft naar betere en verdergaande afspraken dan de wettelijk vereiste.

Deze richtsnoeren omvatten Bijlage I, waarin een aantal concrete punten wordt gesuggereerd voor de onderhandeling voor een EOR-overeenkomst.

Hieronder vindt u een aantal overwegingen van richtlijn 2009/38. Deze dienden als uitgangspunt bij de aanbevelingen van de Uni Europa over hoe men vanaf het eerste begin, dit is vanaf de ONDERHANDELINGEN over het EOR-akkoord, kunt werken aan de oprichting van een EOR. Laten we deze overwegingen bij alle onderhandelingen over EOR-overeenkomsten of over verlengingen daarvan, meenemen in hun onderlinge samenhang.

NIVEAU VAN DE DIALOOG

Anticiperen op en omgaan met veranderingen is slechts mogelijk als er wordt overlegd op het niveau van beleidsvorming en als de vertegenwoordigers van de werknemers daar effectief bij worden betrokken.

(Overweging 14)

TRANSNATIONALE KWESTIES: (...) in dit verband als transnationaal beschouwd ... kwesties die, ongeacht het aantal betrokken lidstaten, voor het Europese personeelsbestand van betekenis zijn door de omvang van de gevolgen die zij kunnen hebben, of die overbrenging van werkzaamheden tussen lidstaten met zich brengen. **(Overweging 16)**

PROFESSIONEEL EVENWICHT

Overeenkomstig het subsidiariteitsbeginsel is het aan de lidstaten om te bepalen wie de werknemersvertegenwoordigers zijn en met name, indien zij zulks adequaat achten, te zorgen voor een evenwichtige vertegenwoordiging van de verschillende categorieën van werknemers. **(Overweging 20)**

RAADPLEGING EN BESLUITVORMING

Bij de definitie van de term "raadpleging" moet rekening worden gehouden met de doelstelling dat er een advies moet kunnen worden uitgebracht dat nuttig kan zijn bij de besluitvorming, wat inhoudt dat de raadpleging plaatsvindt op een passend tijdstip, op passende wijze en met een passende inhoud.

(Overweging 23)

ROL EN ERKENNING VAN DE VAKBOND

Er moet erkenning worden gegeven aan de rol die erkende vakbondsorganisaties kunnen spelen in de onderhandeling of heronderhandeling van de overeenkomsten tot oprichting van Europese ondernemingsraden, ter ondersteuning van werknemersvertegenwoordigers die daar om vragen.

(Overweging 27)

KOPPELEN VAN NATIONALE EN TRANSNATIONALE NIVEAUS VOOR ANTICIPATIE OP EN OMGAAN MET VERANDERING

Voorts moet in deze overeenkomsten worden bepaald hoe de informatie en raadpleging van de werknemers op nationaal en transnationaal niveau aan elkaar worden gekoppeld, rekening houdend met de bijzondere omstandigheden van de onderneming of het concern. Daarbij moeten de respectieve bevoegdheden en taakgebieden van de organen die de werknemers vertegenwoordigen in acht worden genomen, met name ten aanzien van het anticiperen op en omgaan met veranderingen. **(Overweging 29)**

UNI Europa zal er, door middel van de communicatie en de coördinerende rol die in de richtsnoeren is beschreven, voor zorgdragen dat de vertegenwoordigers van de werknemers een gemeenschappelijke benadering hebben en dat de onderhandelingen soepel zullen kunnen verlopen.

UNI Europa zal de BOG ondersteunen en aanmoedigen tot het afsluiten van een EOR-overeenkomst die is gebaseerd op bijlage I van deze richtsnoeren. Dit ontwerpakkoord zal worden voorgelegd aan de directie in een zo vroeg mogelijk stadium van de onderhandelingen.

De rol van de expert van de Europese federatie, aangesteld in overleg met de BOG, omvat hulp bij het onderhandelingsproces en de werkzaamheden van de EOR.

2.6.1.b. Ondertekening van de EOR-overeenkomst

Zoals voorzien in Richtlijn 2009/38, kan de bijzondere onderhandelingsgroep verzoeken in haar werk te worden bijgestaan door deskundigen naar eigen keuze. Dit kunnen vertegenwoordigers zijn van bevoegde, erkende vakbondsorganisaties op communautair niveau. Deze deskundigen en vakbondsvertegenwoordigers kunnen op verzoek van de bijzondere onderhandelingsgroep op onderhandelingsvergaderingen aanwezig zijn als adviseur.

Vanuit een ander gezichtspunt moet UNI-Europa de EOR-overeenkomsten die in het kader van zijn bevoegdheden werden onderhandeld, (mede)ondertekenen. Dit toont aan dat de betrokken vakbonden samen en in transnationale solidariteit achter de EOR staan.

UNI-Europa zal een overeenkomst die niet beantwoordt aan de minimale wettelijke vereisten, niet goedkeuren.

Tijdens het onderhandelingsproces zal UNI-Europa per geval besluiten hoe er gehandeld moet worden met de betrokken onderneming.

In elk geval is er op dit moment geen wettelijke bepaling over de deelname van UNI-Europa aan de overeenkomsten.

2.6.1.c. Externe deskundige en financiële cijfers in de tekst van de overeenkomst

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Dit is het moment om te onderhandelen over nuttige informatie om de situatie van de groep in te kunnen schatten, zowel in huidige als in dynamische termen. We willen toegang krijgen tot balansgegevens en periodieke evaluaties (trimestriële, halfjaarlijkse), tot informatie over de wijze van consolidatie van gegevens, tot orders en tot de relatieve prijszetting binnen de groep, en tot het bestaan en de typologie van onderaannemingscontracten buiten de groep.

De directe informatie die we aldus kunnen verkrijgen zal een nuttig analyse-instrument zijn dat stabiel blijft doorheen de tijd.

In dit stadium is het mogelijk om te onderhandelen over een externe onafhankelijke boekhoudkundige deskundige, wat betekent dat de EOR de deskundige kan kiezen.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

2.6.2. Aanvullend

2.6.2.a. Beperkt comité en talen

Beperkt comité: bij de samenstelling van het beperkt comité moet rekening worden gehouden met het beste evenwicht tussen operationele flexibiliteit en representativiteit. In deze zin zou geen enkel land een meerderheid in het beperkt comité moeten hebben, ook al heeft het een ruime meerderheid van de werknemers.

Talen en tolken: ons uitgangspunt is het recht op vertolking in de talen van alle vertegenwoordigers in de EOR. Toch moeten we overwegen om voor de vergaderingen een gemeenschappelijke taal te kiezen, zeker ook voor de meer informele contacten, omdat dat zeer bevorderlijk is voor een beter wederzijds begrip en voor de intensiteit van de betrekkingen. Als we een redelijke mogelijkheid hebben om te communiceren in een gemeenschappelijke taal, moeten we dit testen door deze eerst te gebruiken op een vergadering van het beperkt comité. Afstand doen van een deel of van alle tolk- en vertaaldiensten zal voorwerp moeten zijn van onderhandelingen met de directie, zodanig dat hoe groter de financiële besparing voor de directie (de tolkdiensten vertegenwoordigen misschien wel het grootste deel van de uitgaven van een EOR, in ieder geval relatief gezien), hoe meer rechten voor de EOR, bijvoorbeeld in de vorm van meer vergaderingen per jaar, meer cursussen, enz.

In deze zin kan dus het afzien van tolken (binnen nauwkeurig omschreven grenzen en onder voorwaarden) een belangrijk onderhandelingsinstrument vormen.

2.6.2.b. Overeenkomst en standaardregels. Een manier om de overeenkomst te verbeteren.

Overeenkomst en standaardregels. Een manier om de overeenkomst te verbeteren.

EOR Richtlijn 2009/38/EC over de onderdelen van een EOR-overeenkomst.

Kort samengevat moet de EOR-overeenkomst de standaardregels en definities vastgelegd in de EOR-Richtlijn 2009/38 bevatten, al mag de overeenkomst de bepalingen van de EOR-Richtlijn steeds verbeteren *in melius*.

In dit verband zou het nuttig kunnen zijn om de definities van informatie en raadpleging zoals vastgelegd in Richtlijn 2002/14 te analyseren met het oog op de verbetering van de begrippen die in detail moeten worden omschreven in de EOR-overeenkomst.

Bovendien moeten afgevaardigden om twee redenen op de hoogte zijn van de subsidiaire voorschriften van de EOR-Richtlijn 2009/38/EC. Ten eerste: in geval van een meningsverschil met het hoofdbestuur inzake de onderdelen van de EOR overeenkomst, kunnen de afgevaardigden verzoeken om de toepassing van de subsidiaire voorschriften van de EOR-Richtlijn. Ten tweede: met het oog op de verbetering *in melius* van de bepalingen van de EOR-overeenkomst.

Het verdient steeds aanbeveling om een einddatum vast te leggen voor de overeenkomst. Op die manier kan de overeenkomst regelmatig heronderhandeld worden naar aanleiding van wetgevende en juridische vernieuwingen, evenals goede praktijken die zich ondertussen hebben voorgedaan.

2.6.2.c. Bijkomende boekhoudkundige gegevens in de ontwerpovereenkomst

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Dit is het moment waarop we onderhandelen over nuttige informatie om de situatie van de groep in te kunnen schatten, zowel in huidige als in dynamische termen. We willen toegang krijgen tot balansgegevens en periodieke evaluaties (trimestriële, halfjaarlijkse) en tot informatie over de consolidatiemodaliteiten van gegevens, tot orders en tot de relatieve prijszetting binnen de groep, en tot het bestaan en de typologie van onderaannemingscontracten buiten de groep.

De directe informatie die we door onderhandelingen kunnen verkrijgen, zal een nuttig analyse-instrument zijn dat stabiel blijft doorheen de tijd.

In dit stadium is het mogelijk om te onderhandelen over een externe onafhankelijke boekhoudkundige deskundige, wat betekent dat de EOR de deskundige kan kiezen.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

2.6.3. Onderhandelingen over een EOR-overeenkomst - **Bijlage: Onderdelen van een EOR-akkoord**

Bijlage: Onderdelen van een EOR-akkoord

Een EOR-overeenkomst moet de normen en definities bevatten van de EOR-Richtlijn 2009/38/EG, met inbegrip van de subsidiaire voorschriften en de bepalingen van de toepasselijke nationale omzettingwet. Aanvullend beveelt UNI Europa aan om de volgende punten op te nemen:

Vergaderingen:

- De EOR moet ten minste twee vergaderingen per jaar kunnen beleggen.
- Het recht op buitengewone vergaderingen - steeds wanneer de EOR dit noodzakelijk acht - moet worden opgenomen.
- De agenda voor de vergadering(en) moet worden uitgewerkt door het beperkt comité en het management.
- De officiële EOR vergadering moet minstens één dag duren.
- Er moet een volledige dag beschikbaar zijn voor een voorbereidende bijeenkomst en voldoende tijd voor de nabespreking.
- Reistijd voor EOR-vergaderingen moet gelden als arbeidstijd.

Beperkt comité:

- Volgens de aanvullende voorschriften van de EOR-Richtlijn 2009/38/EG, dienen de werknemersvertegenwoordigers in de EOR het recht te hebben op de verkiezing van een beperkt comité.
- Het mandaat van de leden van het beperkt comité vloeit voort uit de overeenkomst en wordt gegeven door de voltallige EOR.
- In de EOR-overeenkomst moeten de rol en verantwoordelijkheden van het beperkt comité zijn vastgelegd, zodanig dat in ieder geval de hierna volgende regels gelden:
- Het beperkt comité overlegt en besluit met het management over de locatie, de agenda en de structuur van de plenaire vergadering.
- In samenwerking met het management overlegt en besluit het beperkt comité over de notulen en verklaringen van de plenaire vergadering.
- Het beperkt comité moet het recht hebben regelmatig te vergaderen op kosten van de onderneming.
- Het beperkt comité moet door het management tijdig worden geïnformeerd en geraadpleegd, met name in de periode tussen de officiële vergaderingen, zodra er buitengewone transnationale kwesties relevant worden.
- Het beperkt comité moet het recht hebben schriftelijke standpuntverklaringen op te stellen en te verspreiden. Het beperkt comité moet bovendien het recht hebben om dergelijke documenten te laten vertalen in de relevante talen.
- Het beperkt comité moet het recht hebben om vergaderingen geheel of gedeeltelijk te houden zonder aanwezigheid van vertegenwoordigers van het management.
- Informatie en raadpleging in beperkt comitévergaderingen met het management mogen niet in de plaats

komen van informatie en raadpleging op de plenaire EOR-vergaderingen.

- Ten behoeve van een krachtig beperkt comité is het raadzaam te zorgen voor gekozen plaatsvervangende comitéleden.

Informatie en raadpleging:

- De definities ("informatie", "raadpleging", maar ook "transnationaliteit", met inbegrip van overweging 16) van de EOR-richtlijn 2009/38/EG moeten expliciet in de tekst van de overeenkomst worden opgenomen. Als de toepasbare nationale wetgeving voorziet in betere en concretere regels, dan moeten die nationale regels worden toegepast.
- Het moet duidelijk zijn dat de verplichting tot de verschaffing van juiste informatie en raadpleging van de zijde van het management zijn beslag moet krijgen in een schriftelijk rapport dat op een geschikt moment, voorafgaande aan de voorbereidende vergadering, in de desbetreffende talen ter beschikking gesteld moet worden aan alle leden van de EOR.

Talen:

- Er moet worden gezorgd voor simultaanvertaling uit en in alle relevante talen voor de plenaire vergadering van de EOR, de voorbereidende vergadering, de nabespreking en de beperkt comitévergadering.
- Lange-termijn plannen met geschikte taalcurricula om te komen tot één belangrijkste werktaal, moeten worden vermeden en mogen niet worden gebruikt ter beperking van de simultaanvertaling en schriftelijke vertaling wanneer deze noodzakelijk zijn.

Vakbondsvertegenwoordigers en andere deskundigen:

- In de overeenkomst moet worden gezorgd voor een permanente zetel voor een vakbondsvertegenwoordiger.
- Daarnaast hebben de EOR en het beperkt comité het recht om (financiële, economische, juridische enz.) deskundigen naar eigen keuze uit te nodigen voor alle vergaderingen.
- Hiervan moet het management in kennis worden gesteld. Het is niet aanvaardbaar dat de deskundigen alleen kunnen worden uitgenodigd voor bepaalde, vooraf bepaalde agendapunten.
- In de EOR-overeenkomst moet zijn opgenomen dat de onderneming de kosten van ten minste één deskundige, of in ieder geval diens reis- en verblijfkosten, vergoedt.

Samenstelling van de ondernemingsraad:

- De EOR moet een afspiegeling zijn van de samenstelling van het personeelsbestand van de onderneming, zowel in termen van mannelijke en vrouwelijke leden als met betrekking tot andere factoren (bijvoorbeeld verschillende soorten werknemers).
- Onderwerpen als gelijke behandeling (met inbegrip van non-discriminatie, gelijke betaling, gezondheid van vrouwen en andere relevante zaken) behoren deel uit te maken van de bevoegdheden van de EOR.
- Alleen legitieme vertegenwoordigers van de werknemers (volgens het nationaal recht) moeten lid mogen zijn van een EOR. Het moet voor de hele EOR duidelijk zijn hoe elk lid is gekozen of aangesteld in het eigen land.

- Het management wordt niet geacht, ter vertegenwoordiging van de werknemers, leden aan te wijzen of verkiesbaar te stellen.

- UNI Europa is er voorstander van om vertegenwoordigers op te nemen van werknemers uit landen van buiten de EU of de Europese Economische Ruimte. Ondernemingen met activiteiten in Zwitserland moeten Zwitserse werknemersvertegenwoordigers opnemen in hun EOR. Andere landen buiten Europa moeten de mogelijkheid hebben om te worden vertegenwoordigd in de EOR. Als volwaardige deelname niet haalbaar is, dienen deze vertegenwoordigers te worden opgenomen als waarnemer.

- In het belang van een sterke EOR, moet elk lid een vervanger hebben.

- De vaststelling van een maximum ledental moet worden vermeden.

Vertrouwelijkheid

- De regels van vertrouwelijkheid mogen alleen van toepassing zijn op informatie die expliciet en in redelijkheid is bestempeld als bedrijfsgeheim.

- De regels van vertrouwelijkheid moeten niet van toepassing zijn op leden van organisaties die reeds vallen onder nationale voorschriften van vertrouwelijkheid.

- De regels van vertrouwelijkheid mogen niet van toepassing zijn tussen EOR-leden.

- De EOR-leden moeten kunnen discussiëren over de vertrouwelijkheid van bepaalde informatie.

- Inbreuken op de regels van vertrouwelijkheid door medewerkers kan alleen leiden tot sancties op basis van de respectieve nationale wetten, regels en gebruiken.

Kosten en vereiste middelen:

- Alle kosten die verband houden met de werkzaamheden van de EOR moeten worden gedekt door het management. Dit omvat reis- en verblijfskosten, tolken, vertaling, communicatiefaciliteiten, cursussen, salarissen voor de tijd die is besteed aan EOR-werk.

- EOR-leden moeten toegang hebben tot communicatiemiddelen (toegang tot internet, lokale en internationale telefoongesprekken, fax, e-mail, website, webcam).

- EOR-leden moeten kunnen beschikken over vertaaldiensten om te communiceren en informatie uit te wisselen tussen de vergaderingen.

Scholing:

- Er moet worden gezorgd voor voldoende scholing voor de EOR-leden om hun mandaat te kunnen vervullen.

- Nieuwe EOR-leden moeten het recht hebben op een basiscursus over EOR's en hun rol daarin.

- EOR-leden moeten de mogelijkheid hebben om regelmatig cursussen bij te wonen en deel te nemen aan gespecialiseerde seminars.

- Docenten en inhoud van cursussen moeten worden gekozen door de EOR-leden in overeenstemming met hun behoeften.

- Scholingsmogelijkheden moeten beschikbaar zijn voor de gehele EOR als groep. Dit is bevorderlijk voor de samenhang van de groep en voor een gemeenschappelijke basis van kennis.

Reglement van orde:

- Een reglement van orde kan hulp bieden ter voorkoming van interne conflicten binnen de EOR. Hierin kunnen de rollen en taken van de voorzitter, de beperkt comitéleden en de overige functies binnen een EOR worden beschreven. Een dergelijk reglement hoeft niet per se deel uit te maken van de overeenkomst, maar kan zijn beslag krijgen in een intern document, uitsluitend bestemd voor de vertegenwoordigers van de werknemers. Deze regels behoeven geen goedkeuring van het management.

Toepasselijk nationaal recht:

- Leden van de BOG en het management moeten gezamenlijk beslissen over welk nationaal recht van toepassing zal zijn op de EOR en welke de bevoegde rechtbank is.

Deze informatie moet worden opgenomen in de overeenkomst.

2.7. Leiding geven aan de EOR

2.7.0. Inleiding

Ambivalentie en het belang van subjectieve opstellingen

Het beslissingsrecht van partijen in verband met de inhoud van de EOR oprichtingsovereenkomst is zowel een kans als een beperking, misschien wel de meest vergaande beperking aan de efficiëntie van de vakbonden in de EOR. De aard van de beperking spreekt uit de artikelen 6 en 7 van Richtlijn 2009/38 over het beslissingsrecht, die tegelijk de toepassing daarvan inperken aan de hand van nauwkeurige voorschriften.

- Een goede verstandhouding tussen partijen is genoeg om een EOR te voorzien van meer rechten en van een **efficiëntie die veel verder gaat dan wat er in de richtlijn staat (en misschien ook zelfs wordt bedoeld)**. In dit opzicht is richtlijn **2009/38 paradoxaal genoeg enigszins normatiever dan richtlijn 94/95**.
- Toch werd (en wordt) het beslissingsrecht vaak door het management gebruikt met verwijzing naar het oude art. 13 van 94/95 en art. 15 van 2009/38, **de zogenaamde "convenanten", om standaarden en rechten overeen te komen die onder de minima van beide richtlijnen liggen, waarmee niet noodzakelijkerwijs hoeft te worden ingestemd**.
- Dit is de voornaamste reden waarom in richtlijn 2009/38 de EU-wetgever zowel **artikel 6 (inhoud van de overeenkomst) als artikel 7 (subsidiare voorschriften) normatiever heeft gemaakt, zodanig dat:**
 - alle relevante kwesties ten aanzien van een goede werking van de EOR zijn inbegrepen en geregeld in de overeenkomst (art.6.2);
 - in het ergste geval de drempel van de minimale rechten hoog genoeg is om een behoorlijke werking van de EOR te waarborgen (bijlage 1, bedoeld in artikel 7).
- Ongeacht de kwaliteit van een overeenkomst, zal het functioneren van een EOR sterk afhankelijk zijn van de **politieke wil van de personen die op elk moment het management en de werknemers vertegenwoordigen**.
- **Een veelvuldige wisseling van de contactpersoon van het management legt een zware druk op de kwaliteit van deze functie**.

2.7.a. Doelen van de EOR-overeenkomst

UNI Europa beoogt:

Ervoor te zorgen dat het recht op informatie en raadpleging van werknemers te allen tijde worden gerespecteerd;

Te zorgen voor vakbondsondersteuning van EOR-leden;

Ervoor te zorgen dat alle EOR's, ongeacht de datum van ondertekening van de overeenkomst, volledig profiteren van de verbeteringen die zijn ingevoerd door de nieuwe richtlijn van 2009 (Richtlijn 2009/38/EG);

De betrokkenheid van werknemers in de besluitvormingsmechanismen van ondernemingen die

vallen onder de bovengenoemde wetgeving te verhogen;

De samenwerking te versterken tussen vertegenwoordigers van werknemers over de grenzen heen;

De ontwikkelingen op het niveau van de onderneming te koppelen en meer algemene vakbondsdoelen;

De vakbondsallianties binnen de betrokken ondernemingen te versterken;

Ervoor te zorgen dat de EOR's een afspiegeling zijn van de samenstelling van het personeelsbestand van de onderneming, zowel in termen van geslacht als met betrekking tot andere factoren;

Bij te dragen aan de ontwikkeling van EOR's tot een krachtig instrument van medezeggenschap van werknemers in de besluitvorming van bedrijven;

Pro-actief invloed uit te oefenen op de agenda van de EOR. Zorgen dat er behalve de in de EOR-richtlijn bepaalde vraagstukken ook vraagstukken op het gebied van personeelszaken, gelijkheid, gezondheid en veiligheid op de agenda komen;

Bijzondere ondersteuning te bieden aan EOR-leden uit Midden- en Oost-Europese landen, om hen in staat te stellen aansluiting te zoeken bij hun vakbonden, passende training te krijgen en actief deel te nemen aan hun EOR;

In samenwerking met de betrokken aangesloten leden, te zorgen voor een hoge organisatiegraad binnen de ondernemingen;

Ervoor te zorgen dat EOR's op verschillende niveaus (werkplek, regionaal, nationaal of internationaal en op directieniveau) effectief gekoppeld zijn aan andere organen van werknemersvertegenwoordiging of inspraak;

Empowerment van EOR's, om te anticiperen op veranderingen en om pro-actief alternatieve strategieën en oplossingen voor te stellen aan het management. Om deze doelstellingen te bereiken is een krachtige aanwezigheid van de vakbonden in de EOR cruciaal.

2.7.c. Algemene kennis van balansanalyse

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Wie leiding geeft aan een EOR, moet zich op boekhoudkundig vlak zichzelf en anderen de vragen stellen waardoor we de vereiste informatie verkrijgen om de gezondheid van de groep, waarin we vertegenwoordigd zijn, te beoordelen. Hierbij moeten we ons ervan bewust zijn dat de cijfers van een balans ons belangrijke politieke informatie over de strategische keuzes van de groep zelf kunnen verschaffen. Het is nuttig om naast de officiële gegevens die het bedrijf verstrekt of die teruggevonden kunnen worden op de officiële website ook naar alternatieve bronnen uit te kijken.

Daarvoor moeten we weten wat we precies willen weten en waar we dat kunnen vinden.

Het is nuttig om algemene kennis te verwerven van:

- **balansanalyse, analyse van significante cijfers op de balans en instrumenten voor een eerste evaluatie van de groep.**

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

Meer bepaald F/G/I

2.7.d. Hoe mededelingen van het bedrijf te lezen en te interpreteren

Hoe mededelingen van het bedrijf te lezen en te interpreteren

Naast een overzicht van de verschillende medezeggenschapssystemen komen typische en herkenbare EOR-situaties aan bod. Er wordt gekeken naar hoe vergaderingen worden georganiseerd en hoe mensen hun mening formuleren in gesprekssituaties.

Een voorbeeld van verschillende spreekstijlen: in sommige landen zijn mensen het gewend om hun mening open en bondig te geven. Ze komen onmiddellijk tot de kern van de zaak, zonder (in hun ogen) onnodige introducties of beleefde zinswendingen.

In andere landen kan deze aanpak evenwel té direct of zelfs onbeleefd overkomen. Daar is het de "normale" gang van zaken dat je, vooraleer je je eigen mening formuleert, eerst de algemene context van je argument toelicht en dat je aanhaalt wat vorige sprekers hebben gezegd.

Wanneer bij het communiceren conflicten ontstaan, kunnen de problemen bijgevolg meer te maken hebben met de stijl of de aanpak dan met de inhoud van de boodschap.

Mensen kunnen verschillende communicatiestijlen leren begrijpen en waarderen dat het communiceren met andere culturen een extra inspanning en gevoeligheid vergt. Goede communicatie veronderstelt engagement en concentratie. De algemene bedoeling van de module "Versterking van interculturele vaardigheden" bestaat erin, mensen conceptuele hulpmiddelen aan te reiken voor het analyseren en begrijpen van hoe andere EOR-leden zich gedragen, waardoor ze zich bewuster worden van de culturele achtergrond en de waarden van elk lid zodat onnodige frustratie en irritatie binnen de EOR vermeden wordt.

Het organiseren van de samenwerking

Het werk van de Europese Ondernemingsraad staat of valt bijgevolg in de eerste plaats met de vraag of een goede basis voor communicatie werd gecreëerd. Om ervoor te zorgen dat dit het geval is, moet de EOR-overeenkomst - zoals eerder vermeld - een geschikte juridische en organisatorische basis bieden.

Net voor deze doelstelling hebben met name de Europese vakbondsorganisaties geschikt materiaal samengesteld.

Dit materiaal vervangt evenwel geenszins goed advies, opleiding en bijkomende instructies.

De Europese Vakbondsfederaties hebben al vroeg ingezien dat Europese ondernemingsraden de ondersteuning nodig hebben van de vakbonden en stelden voor elke EOR een vakbondscoördinator ter beschikking. Wie hiervan gebruik wenst te maken, moet dit regelen via zijn EOR-akkoord aangezien de wetgeving betreffende Europese ondernemingsraden in dergelijke gevallen slechts een algemene leidraad aanbiedt.

Hetzelfde geldt voor de materiële, financiële en technische middelen en voor het personeel dat nodig is voor een goed werkend en geschikt EOR-secretariaat. Ten slotte moet worden opgemerkt dat al deze middelen

zonder meer ter beschikking moeten staan van de Europese ondernemingsraad, zo niet zal de communicatie binnen de ondernemingsraad niet werken. Zelfs in de bedrijven waar de feitelijke praktijk een stuk beter is dan wat in de tekst van de overeenkomst is vastgelegd, moet men in het achterhoofd houden dat de overeenkomst niet tussen individuen wordt afgesloten maar wel tussen de centrale bedrijfsleiding en de Europese ondernemingsraad. Het is bijgevolg aan te raden om regelmatig de bestaande akkoorden schriftelijk aan te passen aan de huidige praktijkstand: mensen kunnen komen en gaan en dus is de EOR afhankelijk van geschreven regels.

2.7.1. Leiding geven aan de EOR - Checklist

Leiding geven aan de EOR

Enkele belangrijke punten

Meer over subjectiviteit en individuele benadering

Kwaliteit, motivatie en training van EOR-leden

- **De effectieve kennis van een EOR-overeenkomst** (en aanverwante normen) van de individuele leden van de EOR is vaak onvoldoende en geldt als een van de meest voorkomende belemmeringen in het functioneren van een EOR.
- **De ware individuele motivatie** voor deelname aan een EOR is een cruciale factor voor het succesvol functioneren van de EOR en voor de transparantie in de betrekkingen met het management.
- **Het recht op vertaling en tolken** mag alleen worden opgegeven in ruil voor de toewijzing van een equivalente hoeveelheid economische middelen aan het EOR-budget. Wanneer de talenkennis van de individuele EOR-leden het mogelijk maakt om te werken zonder vertalers, tolken, filters en bemiddeling, kan de kwaliteit van de communicatie in de EOR er alleen maar beter op worden, wat ook geldt voor het vermogen om tijdig beslissingen te nemen. **De mogelijkheid van een dergelijke ruil moet echter per geval worden overwogen.**
- **De training van EOR-leden** moet vooral gericht zijn op kennis van de richtlijn, van de overeenkomsten die het functioneren van de EOR regelen, en van de manier waarop de regels correct in de EOR geïmplementeerd kunnen worden.

Twee STRATEGISCHE onderwerpen:

1) De COÖRDINATIE tussen de EOR en de NATIONALE NIVEAUS (de 'eenzaamheid' van een EOR-afgevaardigde ondanks artikel 12)

Art. 12 – 2009/38

Verband met andere communautaire en nationale bepalingen

- *De informatieverstrekking aan en raadpleging van de Europese ondernemingsraad zijn gekoppeld aan de informatieverstrekking aan en raadpleging van de nationale werknemersvertegenwoordigende organen, met inachtneming van hun respectieve bevoegdheden en taakgebieden en de in artikel 1, lid 3, vermelde beginselen.*

2. Hoe de informatieverstrekking aan en raadpleging van de Europese ondernemingsraad en de nationale werknemersvertegenwoordigingsorganen aan elkaar worden gekoppeld, wordt bepaald bij de in artikel 6 bedoelde overeenkomst. Die overeenkomst geldt onverminderd de nationale rechtsbepalingen en/of gebruiken inzake informatie en raadpleging van de werknemers.

- *Indien deze koppeling niet door een overeenkomst is geregeld en indien er beslissingen worden overwogen die waarschijnlijk belangrijke wijzigingen in de arbeidsorganisatie of de arbeidsovereenkomsten met zich brengen, dragen de lidstaten zorg voor uitvoering van de procedure van informatieverstrekking en raadpleging in de Europese ondernemingsraad en in de nationale werknemersvertegenwoordigende organen.*

Ondanks het nadrukkelijk normatieve artikel 12 van de richtlijn 2009/38, hebben EOR-leden vaak niet

de noodzakelijke VERBINDINGEN, die door dit artikel 12 kunnen worden afgedwongen. Het ontbreekt hen aan een systematische manier om te communiceren, te discussiëren en samen met hun nationale vakbondsfunctionarissen democratisch te besluiten.

2) Een "massa"-campagne voor echte raadpleging

Alle studies die ons bekend zijn betreffende het functioneren van EOR's zijn het erover eens dat er sprake is van een dramatisch gebrek aan goede praktijken die een minimaal doeltreffend overleg zouden kunnen waarborgen. Tevens blijkt een flagrant falen in de doelen van de pijler waarop het hele bestaan van de Europese ondernemingsraden berust. UNI Europa zou (indien mogelijk, samen met het EVV) een campagne moeten initiëren, gericht op identificatie van de problemen die een goede raadpleging in de weg staan, en proberen om samen met de Europese vertegenwoordigers van de werkgevers daarvoor een oplossing te vinden.

2.7.1.c. Kruisverwijzing

[Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding](#)

[Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding](#)

2.7.1.d. Hoekstenen van een succesvolle informatiestrategie van de EOR

Een voorbeeld van een mogelijk misverstand dat voortvloeit uit de verschillende culturele achtergronden kwam aan het licht in een gesprek tijdens een EOR-opleidingsseminar. EOR-leden uit verschillende landen waren het eens over de noodzaak om een sterker standpunt in te nemen ten overstaan van de directie in hun eigen land.

Echter, toen een van hen uitlegde dat "actie ondernemen tegen de directie" in zijn land ook inhoudt dat de directie wordt opgesloten in de fabriek tot ze hun positie wijzigen, konden een aantal andere EOR-leden hun oren niet geloven. In hun landen is het immers zeer ongewoon om de uitdrukking "actie ondernemen tegen de directie" op die manier uit te leggen.

Hoekstenen van een succesvolle informatiestrategie van de EOR

Verschaffen van gelijke toegang tot informatie binnen de EOR

Zorgen voor een continue stroom van informatie zijn binnen de EOR

Overeenstemming bereiken over de vorm en de inhoud van de informatie die door het bedrijf moet worden gegeven

Organiseren van een voorbereidende vergadering!

Bekijken van de informatie die de bedrijfsleiding aanreikt

Samenwerking met de vakbonden en vakbondsexperts

Uitbouwen van een structuur van binnen de verslaglegging binnen de EOR

Ontwikkeling van een waarschuwingssysteem voor plannen van de bedrijfsleiding

Maken van regels voor het informeren van de nationale medezeggenschap

Informatie gebruiken om alternatieven te ontwikkelen voor de plannen van de bedrijfsleiding: efficiëntie ontwikkelen en een kwaliteitsopinie formuleren zijn doorslaggevend voor de EOR om door de bedrijfsleiding ernstig te worden genomen!

2.7.3. EOR-management - Vertrouwelijke informatie- **bijlage**

2.7.2.a. Organisatie-aspecten rond de EOR

TWEE BELANGRIJKE PUNTEN DIE ELKE EOR KUNNEN MAKEN OF BREKEN:

TRANSNATIONALE KWESTIES en VERTROUWELIJKE INFORMATIE.

TEGENSTRIJDIGHEDEN BINNEN DE RICHTLIJN 2009/38

TRANSNATIONALE KWESTIES

*“... Als **transnationale kwesties** worden beschouwd ... kwesties die, ongeacht het aantal betrokken lidstaten, voor het Europese personeelsbestand van betekenis zijn door de omvang van de gevolgen die zij kunnen hebben, of die overbrenging van werkzaamheden tussen lidstaten met zich brengen. (Overweging 16)*

*Een kwestie wordt als transnationaal beschouwd als zij van belang is voor de hele onderneming met een communautaire dimensie of het hele concern met een communautaire dimensie of voor ten minste twee ondernemingen of vestigingen van een onderneming of een concern in **twee verschillende twee lidstaten (Art. 1 par. 4)***

VERTROUWELIJKE INFORMATIE

*Opdat de werknemersvertegenwoordigers hun taak ten volle kunnen uitvoeren en de Europese ondernemingsraad nut heeft, moeten de werknemersvertegenwoordigers **verslag uitbrengen aan de werknemers** die zij vertegenwoordigen en moeten zij de nodige scholing kunnen krijgen. (Overweging 33)*

*De lidstaten bepalen dat de leden van de bijzondere onderhandelingsgroep en van de Europese ondernemingsraad, alsmede de deskundigen die hen eventueel bijstaan, informatie die hun uitdrukkelijk als vertrouwelijk is verstrekt **niet aan derden bekend mogen maken (Art.8-1)***

*Onverminderd artikel 8, **informer** de leden van de Europese ondernemingsraad de **werknemersvertegenwoordigers** van de vestigingen of bedrijven van een concern met een communautaire dimensie of, bij ontstentenis daarvan, alle werknemers, over de inhoud en de resultaten van de informatie- en raadplegingsprocedure die overeenkomstig deze richtlijn heeft plaatsgevonden. (Art.10-2)*

Maar al te vaak is de tegenstrijdige definitie van transnationaliteit een bron van controverse.

Te vaak weerhoudt de geheimhoudingsclausule de EOR-afgevaardigde ervan om de ontvangen informatie door te geven aan de lokale vertegenwoordigers van de werknemers of aan de werknemers zelf die hem hebben afgevaardigd om hen in de EOR te vertegenwoordigen.

Een uitweg zou een uiterste interpretatie kunnen zijn die door sommige juristen wordt gehanteerd, volgens welke in het verbod van bekendmaking van informatie die valt onder een geheimhoudingsclausule aan derden, met het concept van “derden” (dat overigens wel in de Italiaanse versie van de richtlijn, doch niet in de Engelse wordt gehanteerd) bedoeld wordt op iedereen die geen deel uitmaakt van de EOR; werknemers vallen daarom niet onder de clausule, omdat zijzelf of hun directe vertegenwoordigers een direct belang hebben bij de zaken die aan de genoemde informatie ten grondslag liggen.

2.7.2.b. Regels over vertrouwelijke informatie

2.7.2.b. Regels over vertrouwelijke informatie

In specifieke gevallen en onder de door de nationale wetgeving gestelde voorwaarden en begrenzings, is het hoofdbestuur dat op dat grondgebied gevestigd is, niet verplicht om informatie door te geven wanneer de informatie van dien aard is dat ze het functioneren van de betrokken ondernemingen ernstige schade zou toebrengen of wanneer ze nadelige gevolgen voor die ondernemingen zou hebben.

Zoals voorzien in artikel 8 van Richtlijn 2009/38, bepalen de lidstaten dat de leden van de bijzondere onderhandelingsgroepen of van de Europese ondernemingsraden en de eventuele deskundigen die hen bijstaan, de informatie die hen uitdrukkelijk als vertrouwelijk is verstrekt, niet aan derden bekend mogen maken.

Hetzelfde geldt ten aanzien van de werknemersvertegenwoordigers in het kader van een procedure ter informatie en raadpleging.

Derhalve kunnen werknemersvertegenwoordigers, leden van de BOG en de deskundigen die hen bijstaan, informatie die valt onder een geheimhoudingsclausule niet doorspelen aan derden.

Wat bij oneigenlijk gebruik van de geheimhoudingsclausule door de werkgever?

Met het oog op het controleren van de eerlijkheid zijn er bepalingen voor administratieve of gerechtelijke beroepsprocedures die door werknemersvertegenwoordigers ingesteld kunnen worden wanneer het hoofdbestuur vertrouwelijkheid eist of geen informatie verstrekt in overeenstemming met artikel 8.

Italië

Dit is de Italiaanse wet, die een mogelijke oplossing voor deze kwestie biedt:

Art. 18 van het wetsbesluit 113/12:

- *“(…) de partijen (…) voorzien in de oprichting van een verzoeningscommissie om op een voorlopige en niet-contentieuze manier meningsverschillen op te lossen in verband met (…) de vertrouwelijke aard van de verstrekte informatie, of als zodanig beschouwd (…)*
- *En de objectieve criteria om informatie te identificeren die aanzienlijke moeilijkheden zouden kunnen opleveren voor de werking of voor activiteiten verricht door de betrokken ondernemingen en die hen of de markten schade zouden kunnen berokkenen; om vertrouwelijke informatie te verspreiden, zoals in het genoemde artikel 10 lid 1”.*

2.7.2.c. De economische betekenis van de clausule

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Klokkenluiden: wat “snuiven” onze mensen “op”?

Het is belangrijk om te luisteren naar de mensen op de werkvloer en die cruciale maar vertrouwelijke informatie zouden kunnen hebben over de daadwerkelijke situatie van de onderneming.

Het is de eerste indicator om te weten of het management sjoemelt met de boekhouding.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

2.7.2.d. Stel grenzen aan het vertrouwelijke aspect van elke mededeling, ook ten aanzien van de duur

Het is een goede praktijk van de EOR van UNI Credit om het dagelijks bestuur van de EOR samen te roepen nadat belangrijke presentaties plaatsvonden voor financiële analisten, bijvoorbeeld over industriële plannen of belangrijke activiteiten van de onderneming. Op dat moment geldt de vertrouwelijkheid niet meer, aangezien de informatie werd vrijgegeven en gepubliceerd in de pers. Bovendien is het nog vroeg genoeg om persberichten en mededelingen aan het personeel voor te bereiden.

2.7.3. EOR-management – **bijlage**

2.7.3.d. De informatiestroom organiseren

De informatiestroom organiseren

Uit het voorgaande is allicht al duidelijk geworden dat het geenszins de bedoeling is van het werk van een Europese ondernemingsraad om de informatie die de bedrijfsleiding geeft, te beperken tot de leden van de EOR of het dagelijks bestuur ervan. De rol van de Europese ondernemingsraad bestaat erin, het werk van de nationale medezeggenschapsorganen en -rechten te ondersteunen met goede informatie over de transnationale aspecten van de bedrijfsvoering. De informatie die aan de Europese ondernemingsraad wordt verstrekt, moet daarom aan de nationale werknemersvertegenwoordigers worden doorgegeven. Ten slotte moeten de werknemers ook weten wat hun vertegenwoordigers in de Europese ondernemingsraad te weten kunnen komen en wat ze kunnen beïnvloeden.

Dat is vooral belangrijk omdat de Europese ondernemingsraad zo zijn bevoegdheden en actiemogelijkheden kan tonen ten overstaan van de nationale werknemersvertegenwoordigers. Zonder steun en begrip van de werknemers is dit niet mogelijk.

In principe moet de Europese ondernemingsraad worden geïnformeerd voordat de nationale werknemersvertegenwoordigers worden geïnformeerd, tenzij dit in strijd is met nationale wetgeving. De informatie die de Europese ondernemingsraad ontvangt, moet gelijktijdig aan de nationale medezeggenschap worden verstrekt in het geval waarin er een verplichting bestaat de nationale medezeggenschap eerst te informeren. Deze regels moeten worden beschreven en vastgelegd in een overeenkomst. Vertrouwelijkheid is van essentieel belang in de betrekkingen tussen de Europese ondernemingsraad en de nationale werknemersvertegenwoordigers: de Europese ondernemingsraad dient de nationale werknemersvertegenwoordigers op de hoogte te brengen voor zover het verstrekken van informatie aan hen niet wordt beschouwd als een overtreding van het vertrouwelijkheidsbeginsel.

Dit moet ervoor zorgen dat vertrouwelijkheidsclausules, waar werkgevers vaak een groot voorstander van zijn, in wezen worden beperkt tot de overdracht van de ontvangen informatie aan de partij die hier uiteindelijk het meest bij gebaat is, namelijk de werknemers van het bedrijf in kwestie. In dat verband is het aan te bevelen om, net zoals dit ook in een nationale context gebeurt, duidelijke afspraken vast te leggen over het tijdstip waarop de informatie mag worden vrijgegeven. Dit mag evenwel niet leiden tot geheimhouding. Echter, vertrouwelijke informatie mag nooit worden doorgegeven zonder tijdig informeren van de werkgever en alleen nadat daarover een beslissing werd genomen in de Europese ondernemingsraad. Zo niet kunnen leden individueel een schadevergoeding opgelegd worden.

Het zou vanzelfsprekend moeten zijn dat de werknemers op de hoogte moeten worden gebracht van de informatie die de Europese ondernemingsraad ontvangt. Dit wordt evenwel alleen gestipuleerd in de wetgeving. Daarom moet in de EOR-overeenkomst worden vastgelegd hoe, in welke vorm, hoe vaak, enz. de werknemers geïnformeerd dienen te worden. In de praktijk worden verschillende methoden gehanteerd om de informatie te verspreiden. Zo kan gebruik worden gemaakt van het intranet waarover vakbondsmensen beschikken, of van nieuwsbrieven. Wat alle vormen van publicatie gemeen hebben, is dat ze de goedkeuring moeten hebben van de werkgever en dat ze vastgelegd moeten zijn in de EOR-overeenkomst, in een ander akkoord of in het interne reglement. De reden hiervan is dat alle publicaties geld kosten, dat door de werkgever moet worden betaald.

Doel: efficiëntie en goede communicatie:

Zelfs tijdens de raadplegingsprocedure kan het zijn dat de voorbereidingen voor het implementeren van de geplande beslissing door het management gewoon doorgaan. Hoe sneller een opinie tot stand komt, hoe groter de mogelijkheid dat de beslissing alsnog wordt beïnvloed. Een Europese ondernemingsraad moet er daarom naar streven om efficiënt te communiceren!

Informatie verwerken:

Een eerste en cruciaal punt voor de ontwikkeling van een doeltreffende en efficiënte Europese informatie- en raadplegingsprocedure is de verwerving, de verwerking en de verspreiding van relevante informatie.

Om niet te verdrinken in een overvloed van informatie is het belangrijk om het type informatie te definiëren dat relevant is voor de Europese ondernemingsraad en zijn leden. Wie heeft die informatie nodig? Waar kan ze worden gevonden en in welke vorm moet ze worden aangereikt? Dit is een kwestie van werkplanning, die door het beperkt comité en het secretariaat moet worden uitgewerkt. Op welke manier de informatie doorstroomt, moet tijdens een "normale" periode worden bepaald en vervolgens worden toegepast in een crisissituatie. Op crisismomenten is er immers geen tijd om vragen over principiële kwesties, die nog nooit aan bod kwamen, te behandelen. De ervaring leert ons dat grensoverschrijdende communicatie niet goed werkt zonder een goede planning en zonder duidelijkheid over de verantwoordelijkheden tijdens de werkzaamheden. Dit wordt nog versterkt door het feit dat er in vergelijking met het communiceren op nationaal niveau veel minder of zelfs geen steunmechanismen zijn. Er zijn daarentegen veel obstakels, zoals taalproblemen.

De herziene EOR-richtlijn van 2009 heeft in eerste instantie niet vastgelegd maar wel duidelijk uitgelegd dat de nationale werknemersvertegenwoordigers geïntegreerd moeten worden in de EOR-communicatie, vooral dan over de chronologische vooruitgang van de contacten en de raadpleging, en dat er een verplichting is voor de Europese ondernemingsraad om informatie te verschaffen aan de lokale werknemersvertegenwoordigers, en dat hierbij vertrouwelijkheid geldt.

In dit verband moet worden opgemerkt dat deze verantwoordelijkheden ook kunnen leiden tot het besef dat oprichten van nationale medezeggenschapsstructuren nuttig kan zijn in de vele landen waar deze nog niet bestaan. Als dit het geval is, moet deze mogelijkheid worden vastgelegd in de EOR-overeenkomst en moet deze bovendien door de bevoegde nationale bedrijfsleiding schriftelijk worden erkend.

Communiceren: intern en met de bedrijfsleiding:

Communiceren in een Europese ondernemingsraad is in geen geval een simpele aangelegenheid. Leden gaan noch schriftelijk noch mondeling spontaan het gesprek aan. Vakbonden en Europese ondernemingsraden stelden dit al in de jaren negentig vast: hadden de vragen aanvankelijk bij de oprichting van een Europese ondernemingsraad vooral betrekking op institutionele (juridische en organisatorische) aspecten, al snel stonden vragen over communicatie op de dagelijkse agenda. Europese ondernemingsraden bestaan uit vertegenwoordigers van de nationale werknemersvertegenwoordigers, terwijl de nationale vakbonden, medezeggenschapsorganen en de relaties tussen medezeggenschap en werkgevers functioneren volgens regelingen die van land tot land verschillen. De werknemersvertegenwoordigers die samenkomen in de Europese ondernemingsraad hebben in de eerste plaats (terecht) hun eigen nationale belangen in gedachten. In de EOR moeten ze evenwel eerst een gemeenschappelijk basis zien te vinden, wat inhoudt dat ze voor zichzelf een programma en gemeenschappelijke doelstellingen moeten uitwerken. Ten slotte moeten ze - zo snel mogelijk - een positie creëren waarin ze de Europese doelstellingen van de medezeggenschap, die ze samen hebben erkend en vastgesteld, kunnen waarmaken.

Een bijkomend obstakel voor de verschillen tussen de nationale achtergronden is de taalbarrière. Deze kan misverstanden veroorzaken, gesprekken vertragen en telefoongesprekken moeilijk of onmogelijk maken. Dit zijn allemaal moeilijkheden die op nationaal niveau doorgaans niet bestaan. Het ligt voor de hand dat deze communicatiebarrières niet zomaar kunnen worden opgeheven door jaarlijkse vergaderingen te organiseren. Dit zijn de minimumvereisten:

_ Ontwikkeling van de beheersing van een gemeenschappelijke taal – te weten het Engels – waarmee de leden van de Europese ondernemingsraad ook buiten de officiële vergaderingen met elkaar kunnen communiceren, zodat ze elkaar niet alleen via tolken maar ook op een sociaal en een menselijk niveau kunnen begrijpen.

_ Regelmatige scholing in deze taal voor alle leden van de Europese ondernemingsraad zodat iedereen over eenzelfde taalvaardigheidsniveau beschikt dat ook in stand wordt gehouden.

_ Voor de gebruikelijke en interne vergaderingen moeten tolken ter beschikking worden gesteld voor alle leden om misverstanden en een verkeerde weergave van informatie te voorkomen.

_ Er dient een beperkt comité (met minstens vijf leden) te worden opgericht binnen de Europese ondernemingsraad. De leden moeten uit verschillende landen komen en, waar mogelijk, allen eenzelfde taal beheersen zodat er snel en zonder complicaties gecommuniceerd kan worden over eenvoudige thema's, in persoon dan wel telefonisch.

_ Waar mogelijk moeten er twee gewone jaarlijkse vergaderingen van de Europese ondernemingsraad plaatsvinden - of één vergadering en één langere opleiding zodat de leden elkaar beter leren kennen.

_ Minstens vier vergaderingen van het beperkt comité per jaar.

_ De mogelijkheid voor het dagelijks bestuur om bijkomende vergaderingen te kunnen beleggen met de werknemersvertegenwoordigers van de betrokken landen wanneer belangrijke personeelszaken op de agenda staan of de bedrijfsleiding belangrijke beslissingen gaat nemen, en met de hele Europese ondernemingsraad wanneer dit nodig is.

_ Regelmatig uitnodigen van de vakbondscoördinator en eventueel van een aantal nationale vakbonden, op vergaderingen en voor de planning van het EOR-werk.

Culturele en politieke verschillen

De betekenis van intercultureel teamwerk binnen de EOR zal worden geïllustreerd in de individuele modules van dit boek. Hou er tijdens de opleiding rekening mee dat Europese ondernemingsraden (los van de gebruikelijke ambtstermijn van de leden) een groter ledenverloop vertonen dan nationale medezeggenschapsorganen. Overal ter wereld herstructureren bedrijven aan de lopende band, ook in Europa. Dit betekent dat werknemersvertegenwoordigers verdwijnen uit het bedrijf of de bedrijfsstructuren waar ze tot dan werkten. Dit heeft per definitie een negatief effect op de groepsvorming binnen de EOR. Het is daarom belangrijk dat er regelmatig en met korte intervallen wordt samengewerkt. Een degelijke opleiding heeft hier een positief effect op voor de Europese ondernemingsraad en zijn omgeving, en zorgt voor een blijvende groei van de middelen.

Europese ondernemingsraden zijn niet bedoeld om op elk moment als enige orgaan deel uit te maken van de formele raadplegingsprocessen. Ze zijn eerder bedoeld als een verstandige en noodzakelijke aanvulling van de betrokken nationale medezeggenschapsorganen doordat informatie wordt gedeeld over grensoverschrijdende beslissingen van het bedrijf aan de organen die geen rechtstreekse toegang hebben tot die informatie.

2.8. Verlenging van de overeenkomst. Stappen

2.8.0. Inleiding over de verlenging van een EOR-overeenkomst

EOR-overeenkomsten: Van een standaard minimumovereenkomst naar het gewenste resultaat

EOR-overeenkomsten zijn altijd het resultaat van onderhandelingen en compromissen. Een EOR-overeenkomst mag echter nooit minder zijn dan de door EOR-Richtlijn 2009/38/EG gestelde standaard, met inbegrip van de subsidiaire voorschriften en de toepasbare omzettingswetten of andere toepasbare wetgeving.

UNI Europa beoogt betere voorzieningen dan die welke door de wetgever zijn voorgeschreven.

In Bijlage I bij deze richtsnoeren worden suggesties gegeven voor verschillende concrete punten waarover kan worden onderhandeld in een EOR-overeenkomst.

2.8.a. De rol van UNI Europa in het onderhandelingsproces

De rol van UNI Europa in het onderhandelingsproces

UNI Europa wil er door middel van goede communicatie en de coördinerende rol die is beschreven in deze richtsnoeren, voor zorgen dat de vertegenwoordigers van de werknemers een gemeenschappelijke opstelling kunnen hebben en op soepele wijze kunnen onderhandelen.

UNI Europa wil de BOG aanmoedigen tot en ondersteunen bij de opstelling van een ontwerpakkkoord voor de EOR dat is gebaseerd op Bijlage I van deze richtsnoeren. Dit ontwerp zal worden voorgelegd aan het management in een zo vroeg mogelijk stadium van de onderhandelingen.

De rol van Uni Europa is feitelijk gedelegeerd in diens afgevaardigde; alle door UNI Europa geïdentificeerde, meervoudige en complexe verantwoordelijkheden berusten bijna uitsluitend bij deze persoon. Zie voor meer gegevens de informatiepagina's.

2.8.b. Aanpassing

Kennis opdoen van de EOR-overeenkomsten die vastgelegd zijn in dezelfde onderneming of in een onderneming binnen dezelfde sector, is een goede methode om een gunstige vernieuwing van de EOR-overeenkomst te bereiken. Dit is een goede manier om betere bestaande bepalingen op te nemen in de nieuwe af te sluiten EOR-overeenkomst.

In dit verband moeten we onthouden dat de richtlijn voorziet in gevallen waar heronderhandelingen nodig zijn. Wanneer de structuur van de onderneming met een communautaire dimensie of het concern met een communautaire dimensie ingrijpend wordt gewijzigd en, hetzij bij ontstentenis van bepalingen van vigerende overeenkomsten, hetzij in geval van strijdigheid tussen de bepalingen van twee of meer toepasselijke overeenkomsten, start het hoofdbestuur de in artikel 5 bedoelde onderhandeling op eigen initiatief of op schriftelijk verzoek van minstens 100 werknemers of hun vertegenwoordigers in minstens twee ondernemingen of vestigingen in minstens twee lidstaten.

Behalve de verkozen of aangewezen leden zijn ook ten minste drie leden van de bestaande Europese ondernemingsraad of van elk van de bestaande Europese ondernemingsraden lid van de bijzondere onderhandelingsgroep.

Gedurende deze onderhandeling blijft (blijven) de bestaande Europese ondernemingsraad (ondernemingsraden) functioneren, in overeenstemming met de regelingen opgenomen in een overeenkomst tussen de leden van de Europese ondernemingsraad (ondernemingsraden) en het hoofdbestuur.

De Richtlijn voorziet ook in gevallen waarin het niet nodig is om de overeenkomst te heronderhandelen (vgl. art. 14 van de Richtlijn).

2.8.c. Hulp van de deskundige bij de verlenging

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Dit is het moment om de behoeften van de EOR te begrijpen, om te kunnen onderhandelen over een onafhankelijke deskundige (die door de vakbond wordt gekozen), indien nodig. Balansanalyse is een ingewikkelde materie om te doorgronden, daarom verdient het aanbeveling om een deskundige te vragen; onderhandel ook over het recht op informatie en raadpleging (jaarlijkse vergadering) en een trimestrieel dataverslag.

Het is niet voldoende om de balans af te wachten; het is belangrijk om de huidige situatie van de onderneming op de voet te volgen.

Deel III

Deelnemers en hun rollen

3.A. Vakbondsman, organisator - Rol

3.A.0. Inleiding

Als uw antwoord op:
"Heb ik een MNO?"
"Ja!" is,
moet de nationale en/of lokale functionaris (bijv. Fabi/Filcams/Handels ...) checken:

:3.A.a. Te beantwoorden vragen:

Waar bevindt zich het hoofdkwartier van de MNO?
Is de MNO actief in meer dan één industrie?
Welke landen zijn betrokken bij de MNO?
Wat is het aantal werknemers in elk van de landen?
Hebben collectieve ontslagen gevolgen voor meer dan één land (EOR-onderwerp)?
Is van de omzetting in een Europese Venootschap mededeling gedaan aan andere regio's of landen?

Aanpak?

Door te vragen aan werknemers en afgevaardigden.
Door te vragen op nationaal niveau.
Door raadpleging van de databank van ETUI.
Door te zoeken met Google!!

EOR-afgevaardigden zijn veelal geen vakbondsfunctionarissen en om die reden minder bekend met de "kneepjes van het vak"; er moeten voor de afgevaardigden activiteiten van coördinatie, scholing en betrokkenheid worden georganiseerd binnen de regionale en sectorale vakbondsstructuren.

Bovendien dient hij bekend te zijn met de structuur en werking van de Europese vakbondsfederaties.

Organiseer regelmatig momenten van collectief debat en uitwisseling van ervaringen tussen afgevaardigden van MNO's en EOR's van verschillende concerns. Dit is een taak voor nationale vakbonden, met als doel scholing en versterking van het saamhorigheidsgevoel van de nationale (en indirect ook Europese) vakbonden, waarop altijd kan worden teruggevallen bij het uitvoeren van de taken van een transnationale werknemersvertegenwoordiger.

3.A.b. Juridische controle

Te verifiëren:

- Toepasselijke Europese Richtlijnen
- Nationale referentiewet EOR/MNO
- Eventuele overeenkomsten ondertekend door sociale overlegcomités tijdens de sectorale sociale dialoog / Besluit 98/500/EU van de Commissie van 20 mei 1998, dat sectorale sociale overlegcomités opricht om

de dialoog tussen de sociale partners op Europees niveau te bevorderen.

Overeenkomst inzake de oprichting van een EOR (en van volgende Europese ondernemingsraden)

- het bestaan van een “concern” (cf. art. 2 I. b en c.)
- Het bestaan van een ‘zeggenschap uitoefenende onderneming’.

In deze Richtlijn 2009/38 wordt verstaan onder ‘zeggenschap uitoefenende onderneming’ een onderneming die een overheersende invloed kan uitoefenen op een andere onderneming (de onderneming waarover zeggenschap wordt uitgeoefend), bijvoorbeeld door eigendom, financiële deelneming of op haar van toepassing zijnde voorschriften.

Onverminderd het bewijs van het tegendeel, wordt het geacht vast te staan dat een overheersende invloed kan worden uitgeoefend wanneer een onderneming, direct of indirect, ten opzichte van een andere onderneming:

- (a) de meerderheid van het geplaatste kapitaal van de onderneming bezit;
- (b) beschikt over de meerderheid van de stemmen die verbonden zijn aan de door de onderneming uitgegeven aandelen;
- of
- (c) meer dan de helft van de leden van het bestuurs-, leidinggevend of toezichhoudend orgaan van de onderneming kan benoemen.

Hiervoor worden onder de rechten van de zeggenschap uitoefenende onderneming ten aanzien van stemrecht en benoeming ook de rechten verstaan van alle andere ondernemingen waarover zij zeggenschap uitoefent, en die van alle personen of organen die handelen onder eigen naam, doch voor rekening van de zeggenschap uitoefenende onderneming of van enige andere onderneming waarover zeggenschap wordt uitgeoefend.

Niettegenstaande het voorgaande is een onderneming als bedoeld in artikel 3 lid 5 van de Richtlijn 2009/38 of van de Verordening (EG) nr. 139/2004 van 20 januari 2004 betreffende de controle op concentraties van ondernemingen, geen “onderneming die zeggenschap uitoefent” over een andere onderneming waarin zij deelnemingen heeft.

De toepasselijke wetgeving op grond waarvan wordt vastgesteld of een onderneming een zeggenschap uitoefenende onderneming is, is die van de lidstaat waaronder die onderneming ressorteert. Wanneer de wetgeving waaraan die onderneming onderworpen is, niet die van een lidstaat is, is de toepasselijke wetgeving die van de lidstaat waar de vertegenwoordiger van de onderneming of, indien er geen vertegenwoordiger is, het hoofdbestuur van de onderneming van het concern met het grootste aantal werknemers gevestigd is.

3.A.c. Wat willen we weten?

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

We zijn een multinational: wat moeten we weten?

- 1. Het concept “groep”**
- 2. Het begrip “controle”**
- 3. Welke soort groep? Aard en typologie van de groep**

Het is nuttig om een globale kennis te verwerven van:

- **balansanalyse, analyse van significante cijfers op de balans en instrumenten voor een eerste evaluatie van de groep.**

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

Meer bepaald B/C

3.A.d. Geschreven communicatie en sociale media

Geschreven communicatie met andere EOR-leden
Bruikbare sociale media

3.A.1 Vakbondslid. De rol van organisator – Checklist.

3.A.1.0. Inleiding tot de basisinformatie over de onderneming

Basisinformatie over de onderneming:

Ondernemingsactiviteiten

Verdeling van de werknemers

Ondernemingsstructuur

Marktpositie

Toekomstplannen

Waar worden de belangrijke beslissingen genomen op bestuurlijk niveau: in of buiten Europa? Op welk niveau worden de belangrijke beslissingen genomen: zowel op nationaal als op transnationaal niveau?

Recente geschiedenis, fusies, herstructureringen, enz.

3.A.1.a. Is er een EOR?

Is er een EOR?

Zo ja, waar kan ik de huidige EOR-overeenkomst vinden?

3.A.1.b. Voorwaarden om een EOR op te richten

Ten eerste moet het aantal werknemers van de onderneming vastgesteld worden. Bijvoorbeeld door de vraag te beantwoorden: telt de onderneming meer dan 1000 werknemers in Europa?

Ook dient te worden vastgesteld hoeveel vestigingen de onderneming heeft en waar deze zich bevinden. Stel bijvoorbeeld de vraag: heeft de onderneming minstens twee vestigingen met meer dan 150 werknemers in minstens 2 landen van de Europese Gemeenschap?

3.A.1.c. Waar moeten we naar op zoek?

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

We moeten zoeken naar:

Balans, budget

Het recht op jaarlijkse informatie en raadplegingsvergadering

Trimestriële/halfjaarlijkse cijfers

Gaat het om een multinational? Wat willen we weten?

Wat is:

1. Het concept "groep"
2. Het begrip "controle"
3. In welke soort groep? Aard en typologieën van groepen

Geconsolideerde jaarrekening

Hoe kan ik mijn recht op informatie en raadpleging uitoefenen? Wanneer en hoe vaak hebben we het recht om te vergaderen? Waar kan ik boekhoudkundige gegevens en meer informele informatie vinden?

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

3.B. Vakbondsvertegenwoordiger – Basis - Bijlage.

3.B.0. Enkele vragen voor werknemers

De vraag van de werknemers aan de vakbondsvertegenwoordiger is:

“...maar ...? Kunnen ze dat doen?”

De vraag verwijst uiteraard naar een besluit van de onderneming.

Deze pagina beschrijft de ROL en de VAARDIGHEDEN van een vakbondsvertegenwoordiger.

3.B.a. De rol van een vakbondsvertegenwoordiger

De ROL van een vakbondsvertegenwoordiger

Kennis van de vakbond

Informatie over vakbondsorganisatie

- **In de onderneming, in dochterondernemingen**
- Politieke en contractuele referentiepunten op lokaal en nationaal niveau
- Strategieën van de sector en van de confederatie
- Aan de leden geboden diensten...

De ROL van de vakbondsafgevaardigde en zijn vaardigheden

Inzicht hebben in de behoeften van de werknemers

Aanwezig zijn onder arbeiders en hen vertegenwoordigen

Wat u nodig heeft:

- a. Luistervaardigheid
- b. Geduld
- c. Beschikbaarheid
- d. Aandacht

Het vermogen om problemen in kaart te brengen en op te lossen en

Initiatief tonen

- analyseer behoeften, plan, onderhandel:

- - bouw aan een platform
- - doe onderzoek
- - ontwikkel onderhandelingsstrategieën
- **- sturen van onderhandelingsprocessen:**
- - onderhoud goed inhoudelijk contact met de tegenpartij
- - weet hoe u aan de onderhandelingstafel moet zitten
- - beheers de onderhandelingsinstrumenten en -technieken
- - toon een inside visie op de onderneming
- - wees de spil in de communicatiestromen
- - zoek naar de synthese tussen de "inside" visie en de doelstellingen van de vakbondsfederatie (op territoriaal, nationaal en Europees niveau)

3.B.b. Noodzakelijke juridische kennis

Het juridische kader waarvan men zich bewust moet zijn:

- **Kennis van toepasselijke wetten en collectieve overeenkomsten**
- **Kennis van de Nationale Collectieve Arbeidsovereenkomst**
- **Kennis van rechten inzake werkomstandigheden (wetgeving en hoe deze toe te passen)**

- **Kennis van de onderneming**
- Informatie over de prestaties van de onderneming (balans, productieve en commerciële strategieën, investeringen)
- Informatie over de arbeidsorganisatie en de structuur van bedrijfsfuncties
- Systeem van arbeidsverhoudingen van de EOR-landen.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

3.B.c. Kennis over de typologie en de aard van de groep

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Kennis over de typologie en de aard van de groep, om informatie aan te vragen en te rapporteren.

Belangrijk als “verklikker” van de huidige situatie van de onderneming: Het is belangrijk om te luisteren naar de mensen die in de onderneming werken en die cruciale maar confidentiële informatie zouden kunnen hebben over de reële situatie van de onderneming.

Het is het eerste alarmsignaal om in te zien of het management sjoemelt met de boekhouding. (Klokkenluiden)

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

3.B.d. Hoe communiceren?

- Zorg voor kwalitatieve rapportage
- Wees een goede communicator
- Goed communiceren met werknemers
- Bouwen aan constante en transparante relaties
- Goed kunnen spreken in het openbaar
- Werknemers motiveren op moeilijke momenten

3.B.1. Vakbondsvertegenwoordigers in een MNO

3.B.1.0. Inleiding over vakbondsvertegenwoordigers in een MNO

Identificeer de bijkomende vaardigheden die nodig zijn in vergelijking met een "gewone" vakbondsvertegenwoordiger.

Bijvoorbeeld sociale vaardigheden, onderhandelings talent, kennis van het bedrijf en van de sector, kennis van normen en collectieve arbeidsovereenkomsten, kennis van vormen van vakbondsorganisatie enz. In een multinationale onderneming is ook een ruime visie belangrijk om boven het nationale niveau uit te stijgen en een Europese en mondiale kijk te hebben op onderwerpen, met een goed beeld van de concurrentie.

3.B.1.a. Een globale visie op de organisatie van een EOR

Goede mondelinge en schriftelijke beheersing van de Engelse taal (om bedrijfsdocumenten en online scholingsmodules te kunnen lezen).
Gerichte training voor transnationale vertegenwoordigingsactiviteiten, in combinatie met echte, aantoonbare persoonlijke motivatie voor een zeer specifieke en concrete activiteit binnen het kader van vakbondsactiviteiten in het algemeen.

3.B.1.b. Noodzakelijke kennis

- Toepasselijke Europese Wetten
- Nationale wetgeving inzake MNO / EOR
- Oprichtingsovereenkomst EOR
- Kennis van juridische, vakbondgerelateerde en superieure onderhandelingsinstrumenten; bijv. Europese ondernemingsraden en hoe die functioneren;
- Kennis van wetgeving over het betreffende onderwerp
- Overeenkomsten van transnationale ondernemingen

- De relatie met de vertegenwoordiging van nationale werknemers

- De regelingen inzake de schakels tussen de informatie en raadpleging van de Europese Ondernemingsraad en de nationale organen die de werknemers vertegenwoordigen zullen vastgelegd worden in de EOR-overeenkomst. Deze overeenkomst laat de bepalingen van de nationale wet en/of de praktijk inzake de informatieverstrekking en raadpleging van werknemers onverlet.

Wanneer dergelijke regelingen niet vastgelegd worden in de overeenkomst en wanneer er beslissingen worden overwogen die kunnen leiden tot aanzienlijke veranderingen in de werkorganisatie of contractuele relaties, dragen de lidstaten zorg voor uitvoering van de informatie- en raadplegingsprocedure in de Europese ondernemingsraad evenals in de nationale organen die de werknemers vertegenwoordigen.

3.B.1.c. Basiskennis over financiële informatie

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Deze rol is erg belangrijk om basisinformatie te verkrijgen:

Een algemene kennis van de betekenis van de balans, budget en geconsolideerde jaarrekeningen is nuttig om het nodige te kunnen vragen;

De beoordeling van toekomstige behoeften op het gebied van vaardigheden en scholing van individuele vakbondsafgevaardigden is van cruciaal belang om effectieve trainingsprogramma's op te stellen.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

3.B.1.d. Usable social media

Usable social media

3.C. EOR-lid - Rol

3.C.0. Vaardigheden

Wat zijn de extra vereiste vaardigheden, naast die van een vakbondsvertegenwoordiger in een MNO?

3.C.a. Welke informatie moet worden gegeven op Europees niveau

Structuur en werking van vakbondsfederaties in de EU

Structuur en werking van vakbondsfederaties in de landen die zijn vertegenwoordigd in de EOR

Bekend zijn met andere leden van de EOR en hun plaatsvervangers, zowel uit eigen land als andere landen, en daarmee contact houden

Voortdurend informatie ontvangen van werknemers en vakbondsvertegenwoordigers

Voortdurend communicatie hebben met: lokale vakbondsfunctionarissen, nationale vakbonden, relevante Europese federatie; eventueel ook met vakbondsfunctionarissen in andere landen, met name wanneer die niet vertegenwoordigd zijn in de ondernemingsraad

BELANGRIJKE VRAGEN

- In hoeverre worden de rechten die zijn opgenomen in de EOR-overeenkomst daadwerkelijk toegepast?
- Check regelmatig (bijvoorbeeld steeds bij elke plenaire vergadering) wat gedaan is en vergelijk dit met de afspraken in de EOR-overeenkomst. Analyseer het resultaat en bespreek de al dan niet correcte implementatie van rechten door de concrete activiteit van de EOR.
- Onderbreking van de betrokkenheid van de verkozen afgevaardigden en plaatsvervangers:
- in de EOR-overeenkomst moeten specifieke bepalingen worden opgenomen om de verschillen tussen de mandaten van de leden in hun rol als lokale werknemersvertegenwoordigers en de mandaten voor de EOR (meestal vier jaar) zo veel mogelijk te beperken. Bovendien is het noodzakelijk dat naast de gewone leden ook de plaatsvervangers als waarnemers deelnemen aan de EOR-vergaderingen. Op die manier kunnen de vaste leden effectief vervangen worden als dit nodig is.

3.C.b. Rol en bescherming van de werknemersvertegenwoordigers

De leden van de Europese ondernemingsraad moeten beschikken over de middelen die nodig zijn om de uit deze Richtlijn voortvloeiende rechten te doen gelden, teneinde gezamenlijk de belangen van de werknemers van de onderneming met een communautaire dimensie of het concern met een communautaire dimensie te vertegenwoordigen.

De leden van de Europese ondernemingsraad informeren de werknemersvertegenwoordigers van de vestigingen of ondernemingen van een concern met een communautaire dimensie of, bij ontstentenis daarvan, alle werknemers over de inhoud en de resultaten van de informatie- en raadplegingsprocedure die overeenkomstig deze richtlijn heeft plaatsgevonden.

De leden van de bijzondere onderhandelingsgroep, de leden van de Europese ondernemingsraad en de werknemersvertegenwoordigers die hun taak in dit kader vervullen, genieten bij het verrichten van hun taak een soortgelijke bescherming en soortgelijke waarborgen als de werknemersvertegenwoordigers bij of krachtens de nationale wetgeving en/of volgens de gebruiken in het land waar zij hun dienstbetrekking hebben.

Dit betreft in het bijzonder de deelname aan de vergaderingen van de bijzondere onderhandelingsgroep of de Europese ondernemingsraad en de betaling van het loon van de leden die behoren tot het personeel van de onderneming met een communautaire dimensie of het concern met een communautaire dimensie, voor de duur dat zij van het werk afwezig moeten zijn om hun taak te vervullen.

Voor zover dit voor het verrichten van hun vertegenwoordigingstaken in een internationale context noodzakelijk is, krijgen de leden van de bijzondere onderhandelingsgroep en de Europese ondernemingsraad scholing met behoud van salaris aangeboden.

Vanuit een ander gezichtspunt is het belangrijk dat het lid van de EOR deskundig is op het vlak van:

Toepasselijke Europese richtlijnen

Nationale referentiewet Transnationale Ondernemingen/EOR

Nationale wet ter omzetting van de richtlijn

Uitstekende kennis van de oprichtingsovereenkomst van de EOR

De rol en de functie van een EOR en zijn onderdelen.

Manieren om de verschillende niveaus van vakbondsvertegenwoordiging (Europees/nationaal) te coördineren.

Vertrouwelijkheidsregels.

Onafhankelijkheid van de werkgever inzake de benoeming van een lid van de EOR: zoals vastgelegd in juridische teksten (zie Beroepshof Turijn vonnis n. van 7.05.2014, Fiom Cgil (nationale structuur) tegen CNH Industrial N.V. (onderneming die Fiat Industrial s.p.a. heeft overgenomen).

3.C.c. Overweeg of er behoefte is aan een deskundige

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Dit is het juiste moment om je af te vragen of er nood is aan een deskundige.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

3.C.d. Voorbereiding van een relatie/tusstenkomst

Spreek ten minste twee talen (waarvan er één een Europese taal is)

Hoe je een relatie/tusstenkomst in een andere taal voorbereidt

Tusstenkomstmodaliteiten wanneer met simultaantolken wordt gewerkt

Hoe je met anderen omgaat, bijvoorbeeld tijdens pauzes of in de afwezigheid van tolken

Geschreven communicatie met andere onderdelen van de EOR

Bruikbare sociale media

...voorbeelden:

e-mail, WhatsApp... geschikte lijsten, blogs, ...

3.C.1. EOR-lid - Checklist

3.C.1.0. Algemene informatie

Sinds wanneer en hoe goed kennen de EOR-leden elkaar?
Hoe werkt de EOR?
Hoe vaak ontmoeten EOR-leden elkaar?

3.C.1.a. Enkele vragen die bij de voorbereiding van de EOR-taken gesteld moeten worden

Welke landen en/of onderdelen van het bedrijf en hoeveel werknemers zijn vertegenwoordigd in de EOR?
Hoe zijn de werknemers verdeeld over de afzonderlijke landen?
Welke vakbonden zijn vertegenwoordigd in de EOR?
Hoe is de verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke leden in de EOR?
Wat waren de meest significante resultaten die de EOR heeft behaald?
Welke spanningen en problemen zijn er zichtbaar in de EOR? Waar is verbetering nodig?
In hoeverre worden de rechten uit de EOR-overeenkomst daadwerkelijk genoten?

3.C.1.b. Ter overweging

Is er een beperkt comité in de EOR?
Zijn er andere werkgroepen waarin bepaalde onderwerpen besproken worden?
Zijn de begrippen informatie en raadpleging u bekend?
Weet u wat een transnationale kwestie is?
Heeft u gecontroleerd of er andere procedurevormen zijn inzake de betrokkenheid van werknemers op Europees niveau?
Voert de EOR zijn taken uit in een geest van samenwerking met het hoofdbestuur?

3.C.1.d. Nadenken over de verschillen tussen de deelnemers

Wat zijn de eigenschappen die mogelijke deelnemers van elkaar onderscheiden met betrekking tot:

I. talenkennis en interculturele vaardigheden

II. rollen en verantwoordelijkheden binnen de EOR

Zijn binnen de EOR eerder al opleidingen georganiseerd en zo ja, welke thema's kwamen toen aan bod?

Hoe is de samenwerking tussen de EOR en het management?

Welke resultaten bereikt de EOR en hoe werkt dat?

3.C.2. EOR-LID. ROL_ALS_AFGEVAARDIGDE - Bijlage

3.C.2.0. Inleiding over de rol van het plaatsvervangend EOR-lid

De aanwezigheid en de rol van een plaatsvervangend lid in een EOR staat doorgaans omschreven in het oprichtingsakkoord. Hierin wordt ook bepaald hoe deze rol dient te worden uitgeoefend. De taken van het plaatsvervangend lid zijn vergelijkbaar met die van het gewone lid. Hij moet deze immers incidenteel of permanent kunnen vervangen. Omdat hij niet mag deelnemen aan vergaderingen, zal hij voortdurend contact moeten onderhouden met het gewone lid en met de andere EOR-leden, en moeten bijdragen aan de initiatieven van de EOR.

3.C.2.a. Wat er in de EOR-overeenkomst staat

ZIE EWC LID Check List

3.C.2.b. Niet-gecodificeerde rol

Niet-gecodificeerde rol – de algemene uitgangspunten genoemd in de bepaling waarnaar verwezen werd in de vorige kaarten zullen niettemin van toepassing zijn.

In elk geval heeft het contract rechtskracht tussen partijen. Als de EOR-overeenkomst voorziet in deze rol, geldt voor hen dezelfde wettelijk vastgelegde bescherming en waarborgen als die voor EOR-leden.

3.C.2.d. Vereisten om te communiceren

Spreek minstens twee talen (waarvan er één een Europese taal is)

Hoe een relatie/tussenkost in een andere taal voor te bereiden

Tussenkostmodaliteiten in aanwezigheid van simultaantolken

Hoe met andere om te gaan, bijvoorbeeld tijdens pauzes of wanneer geen tolken ter beschikking staan

Geschreven communicatie met andere onderdelen van de EOR

Bruikbare sociale media

...bijvoorbeeld as:

e-mail, WhatsApp... speciale lijsten, blogs, ...

3.D. Beperkt comité

3.D.0. Beperkt comité (BC)

Richtlijn 2009/38 voorziet in de mogelijkheid om een beperkt comité op te richten. Het lid van het beperkt comité moet over aanvullende vaardigheden beschikken, naast die van een gewoon EOR-lid. **Bijvoorbeeld:** Ervaring met BOG en EOR; anders zal hij een gesprek moeten hebben met degene die de functie vóór hem bekleedde.

3.D.a. De rol van de beperkt comitéleden

Kennis hebben van goede praktijken van debatteren en voorstellen presenteren

Bekend zijn met de gang van zaken bij eerdere onderhandelingen

Weten wat de potentiële problemen zijn

Beschikken over tijd en middelen

De Europese Federatie vragen om adequate politieke en logistieke ondersteuning

Ruimte claimen voor de uitwisseling van ervaringen met EOR's en sectorale sociale dialoog

Op democratische wijze deelnemen aan de leiding van de EOR, samen met de secretaris en de voorzitter

De mogelijkheid hebben tot uitwisseling van contacten en ideeën, ervaringen en informatie met leden van andere beperkt comités en EOR's:

- **Vergelijk, in uw eigen werkelijkheid in eigen land, verschillende ervaringen in dezelfde juridische context en dezelfde industriële betrekkingen**
- **In uw eigen branche.**

3.D.b. Juridisch kader van de EOR SC

In overeenstemming met artikel 6 lid 2 e) van de Richtlijn 2009/38 kunnen het hoofdbestuur en de BOG een Steering Committee (beperkt comité) instellen. In voorkomend geval bepalen zij de samenstelling, de aanwijzingsprocedure, de taakomschrijving en het reglement van orde van het beperkt comité dat binnen de Europese ondernemingsraad wordt ingesteld.

Het is belangrijk dat de leden van de EOR SC hun rechten kennen die voortvloeien uit hun positie binnen de EOR en eventueel ook uit hun positie in uw vakbond. In het bijzonder moeten ze weten hoe werknemers te beschermen tegen illegale of discriminerende handelingen begaan door de werkgever of door het hoofdbestuur.

Maak gebruik van de mogelijkheid om deskundigen in te schakelen.

3.D.c. Algemene informatie

[Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding](#)

[Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding](#)

3.E. EOR-secretaris/voorzitter - Rol

3.E.0. Ken uw rol.

Onderscheid in de rollen in verschillende wetgevingen (bijv. Duitsland-Frankrijk).
Identificeer extra vaardigheden met betrekking tot: HET STUREN VAN EEN EOR.

Spreek vloeiend Engels.

3.E.a. Functies

De voorzitter/secretaris

- Eerste gesprekspartner voor de aanspreekpersoon van het centraal management
- In staat tot een effectieve en efficiënte politieke synthese van de soms complexe en ook uiteenlopende wensen die in de EOR tot uitdrukking komen
- In staat om te bouwen aan de eigen erkenning en om dit te communiceren naar de onderneming
- In staat om te komen tot een geloofwaardige balans tussen:
 - de eigen autonomie/billijkheid/respect voor rollen en mandaten
 - wederzijdse dialoog/vertrouwen/transparantie met de juiste persoon van het centraal management.
- Het onderhouden van de betrekkingen met de UNI-expert/coördinator in termen van synergie, met respect voor de wederzijdse rollen
- Betrekken van het beperkt comité en daarmee ook van de EOR-leden op het juiste moment en op democratische wijze
- Onderhouden van de betrekkingen met externe deskundigen, de EOR-coördinator, de Europese federatie, de nationale federaties (voor zover niet reeds vertegenwoordigd in de EOR)
- Het vertegenwoordigen van het beperkt comité en verdedigen van de eisen van de EOR bij de onderhandelingen en het overeenkomen met het centraal management van de agenda, logistiek, informatie en timing van vergaderingen
- Nauwgezette controle van de onderwerpen in de notulen en officiële verslagen van het management met betrekking tot de resultaten en de beslissingen van de vergaderingen.

3.E.b. Juridisch kader inzake het nationale systeem van arbeidsverhoudingen

De Voorzitter kan de EOR tegenover derden vertegenwoordigen. Maar het mandaat van de EOR om in rechte op te treden hangt af van de omzettingwet.

Zo heeft de Rechtbank van eerste aanleg op 27 april 1995, *Comité Central d'Entreprise de la société anonyme Vittel et Comité d'établissement de Pierval et Fédération générale agroalimentaire / Commission of the European Communities*, (rechtszaak T-12/93) bepaald dat in geval van door de wet aan de vakbond en aan de personeelscomités erkende en toegekende waarborgen en prerogatieven zij bezwaar kunnen aantekenen, beperkt tot de bescherming van hun rechten en dat hun recht om actie te ondernemen onderkend moet worden.

Zie het nationale systeem van arbeidsverhoudingen, want in sommige landen wordt de secretaris aangesteld door de werkgever.

3.E.1. EOR-secretaris/voorzitter - Checklist

3.E.1.0. Beschrijving van de functies

Afhankelijk van de toegepaste nationale regels voor de EOR, moet de figuur van voorzitter/secretaris zoals hier omschreven worden geïnterpreteerd als een rol die wordt uitgevoerd wordt door een vertegenwoordiger van de werknemers.

De agenda van de vergadering afstemmen met het management.

Wat zijn de centrale onderwerpen voor de vergadering?

Wat is het hoofdonderwerp voor de vergadering?

Check:

- Datum en duur van de vergadering
- Tijdige verzending van uitnodigingen en programma's

3.E.1.a. Organisatietaken

Wie is verantwoordelijk voor het boeken van voldoende kamers voor het seminar (binnen een van de onderdelen van het concern)?

Afspraak over het aantal talen voor de simultaanvertaling

Hoe worden de documenten voor de vergadering aangeleverd?

Vorbereidingen en de laatste details

Is de technische uitrusting geschikt voor de doelen?

Maaltijden en versnaperingen (zijn er vegetariërs onder de deelnemers?). Logies en vervoer voor de deelnemers en opleiders?

Vergaderingen voorafgaande aan en volgend op de plenaire vergadering

Documentatie en resultaten

De voorzitter/secretaris heeft ook een prominente, complexe en gevoelige politieke rol. Binnen de EOR is hij de eerste gesprekspartner voor het bedrijf. Hij bekleedt in zekere zin een bevoorrechte positie, omdat hij als geen ander in staat is tot een effectieve en efficiënte beleidsmatige synthese van wat de EOR wil en nodig heeft. Hij moet in staat zijn om gezag op te bouwen en te communiceren naar het centraal management, met behoud van zijn zelfstandigheid en billijkheid. Hij moet het vermogen hebben om te blijven bouwen aan een relatie van dialoog en wederzijds respect en vertrouwen. In sommige gevallen is het beter dat hij niet afkomstig is uit het land waar het centraal management of het hoofdkantoor is gevestigd, om te voorkomen dat hij een al te centraliserende rol krijgt in de arbeidsverhoudingen. Zeer waardevol (voor zichzelf, voor de EOR-expert/coördinator en voor de EOR in zijn geheel) is de synergie, met respect voor elkaars rol en een oprechte inspanning om overlapping van functies of, erger nog, wedijver tussen de voorzitter/secretaris en de Uni-expert/coördinator te voorkomen.

3.E.1.b. Institutionele taken

Vergaderingen tijdig beleggen overeenkomstig de ontvangen informatie en de raadpleging die plaats moet vinden met het hoofdbestuur.

Onmiddellijk en met een spoedprocedure vergaderingen bijeenroepen in gevallen waarin het vermoeden bestaat dat de onderneming het recht van de EOR op informatie en raadpleging in transnationale kwesties wil *omzeilen*.

3.E.1.d. Communicatiemiddelen

Projector voor laptops, algemene projector, flipchart

Materiaal om het bord te kunnen gebruiken

Is het materiaal vertaald in alle geselecteerde talen? Werden de vergaderstukken op tijd bezorgd?

Is het tolkenteam geschikt en zijn de technische voorzieningen voor de EOR in orde?

Persberichten en samenwerking met de media.

3.F. Technisch secretaris - checklist

3.F.0. Inleiding technisch secretariaat

Het secretariaat kan worden verzorgd door de onderneming of worden aangesteld door de vakbondsvertegenwoordigers.

Dit wordt vastgelegd bij de oprichting van een EOR.

TAKEN VAN DE ONDERNEMING:

VOORBEREIDING VAN DE VERGADERING

Conceptagenda van vergaderingen

Datum en duur

Zorgdragen voor:

tijdig versturen van uitnodigingen met programma;

klaarmaken van de vergaderruimte;

zorgen voor de nodige simultaanvertaling;

zorgen voor benodigde informatieve documenten;

catering, accommodatie en vervoer voor alle deelnemers en opleiders;

organisatiekwesities en laatste details;

checken of technische apparatuur geschikt is voor de gewone plenaire of beperkt comitévergadering.

TIJDENS DE VERGADERING

Toezien op correcte werking van de technische apparatuur tijdens de vergadering

Notuleren van de bijdragen op de plenaire vergaderingen

NA DE VERGADERING

Ondersteuning bieden bij reiskwesities

Ondersteuning bieden bij het opstellen van persberichten en samenwerken met de media

3.F.a. Taken van vakbondsvertegenwoordigers

Taken van vakbondsvertegenwoordigers:

VOORBEREIDING VAN DE VERGADERING

Samenwerken met het beperkt comité bij het opstellen van de agenda

Samenstellen van eventuele presentaties voor de EOR-vergadering

TIJDENS DE VERGADERING

Notuleren van de bijdragen op plenaire zittingen, voorbereidende vergaderingen en nabesprekingen

Samenwerken met het voorzitterschap bij de opstelling van de slotverklaring

NA DE VERGADERING

Opslag van alle geproduceerde stukken

3.F.d. Technische uitrusting

Producten voor kantoorautomatisering

3.F.1. De rol van de technische secretaris - Checklist.

3.F.1.0. Taken

Taken:

De secretariaatstaken kunnen worden uitgevoerd door de onderneming, door de vakbond of door beide, maar dan met verschillende taakgebieden.

ONDERNEMINGSSECRETARIAAT VOORBEREIDING VAN DE VERGADERING

Is de agenda voor de vergadering toegezonden aan alle deelnemers?

Zijn de ruimten voor de EOR-vergadering klaar?

Zijn de kamers voor de EOR-leden geboekt?

Zijn alle tolken en vertalers opgeroepen voor de vergadering?

Zijn de vergaderstukken tijdig toegezonden aan alle EOR-leden?

TIJDENS DE VERGADERING

Verloopt de vergadering volgens de agenda?

Wordt er genotuleerd?

NA DE VERGADERING

Is er na afloop van de vergadering een verklaring opgesteld??

3.F.1.a. Voorbereiding van de vergadering

VAKBONDSSECRETARIAAT VOORBEREIDING VAN DE VERGADERING

Hebben we de agenda van de vergadering ontvangen?

Hebben we van de onderneming de stukken ontvangen?

Heeft het voorzitterschap of het beperkt comité voor de vergadering presentaties of stukken nodig?

TIJDENS DE VERGADERING

Wordt de vergadering genotuleerd?

NA DE VERGADERING

Is er aan het einde van de vergadering een verklaring opgesteld?

3.F.2. Technisch secretaris. Casestudy Unicredit - Bijlage

Inleiding

De secretariaatsfunctie kan worden uitgevoerd door de onderneming of worden verzorgd door de vakbondsvertegenwoordigers. Dit moet worden besloten bij de oprichting van de EOR.

Een "casestudy" is dat van de EOR van UniCredit, geregeld door art. 4.3 van de interne procedures. Op grond hiervan zal het secretariaat normaliter bestaan uit werknemers die werkzaam zijn in het land waar het centraal management gevestigd is.

Het centraal management van de onderneming zorgt voor de logistieke aspecten van de vergaderingen, terwijl het secretariaat het voorzitterschap en de EOR-leden ondersteund met informatie en conceptstukken voor de vergaderingen.

VOORBEREIDING VAN DE VERGADERING

Conceptagenda voor de vergadering

Datum en duur

Zorgen voor:

tijdige toezending van agenda en uitnodigingen;

klaarmaken van de vergaderruimte;

aanwezigheid van de nodige simultaanvertaling in alle talen;

aanlevering van de stukken;

catering, kamers en vervoer voor deelnemers en opleiders;

organisatiekwesities en laatste details;

checken of alle technische apparatuur geschikt is voor de vergadering, zowel van de plenaire zitting als van het beperkt comité.

TIJDENS DE VERGADERING

Controleren van de correcte werking van de technische apparatuur tijdens de vergadering.

Notuleren van de plenaire vergadering.

NA DE VERGADERING

Verzorgen van de terugreizen

Helpen bij het opstellen van

persberichten en samenwerken met de media

Taken van een secretariaat dat bestaat uit vakbondsvertegenwoordigers:

VOORBEREIDING VAN DE VERGADERING

Samenwerken met het comité voor het opstellen van de agenda

Samenstellen van presentaties tijdens de EOR-vergadering

TIJDENS DE VERGADERING

Notuleren van de bijdragen op plenaire zittingen, voorbereidende vergaderingen en nabesprekingen

Samenwerken met het voorzitterschap bij de opstelling van de slotverklaring

NA DE VERGADERING

Registratie van alle geproduceerde documenten

3.G. Coördinator van de BOG/EOR - Rol

3.G.0. UNI Europa BOG/EOR-coördinatoren

Elke BOG en EOR zou moeten worden gecoördineerd door één verantwoordelijke vakbondsfunctionaris.

EU Richtlijn 2009/38/EG voorziet duidelijk in de bijstand van de BOG of EOR door vakbondsexperts en verplicht het management van de onderneming om de kosten van ten minste één zo'n expert op zich te nemen. Derhalve moet elke BOG/EOR permanent een vakbondsexpert als coördinator aanwezig zijn. De coördinator heeft tot taak alle leden van de vakbondsalliantie samen te brengen en een gemeenschappelijke visie te bevorderen, de EOR-leden te ondersteunen, er zorg voor te dragen dat de onderhandelingen binnen de BOG/EOR stroken met het beleid van UNI Europa, en te fungeren als schakel tussen de EOR en UNI Europa.

De rol van coördinator is anders dan die van BOG/EOR-voorzitter en is daarmee niet concurrerend. De taak van deze laatste is het voorzitterschap van de dagelijkse werkzaamheden van de BOG/EOR. Opgemerkt dient te worden dat, in aanvulling op de coördinerende rol van de vakbondsexpert, elke BOG/EOR moet kunnen beschikken over deskundigen op financieel, economisch, juridisch gebied of een ander technisch gebied.

3.G.a. Profiel van de BOG/EOR-coördinator

Coördinatoren moeten ervaring hebben met de verschillende rollen en taken van een BOG/EOR en over goede onderhandelings- en bemiddelingsvaardigheden beschikken. Ze zouden bovendien ten minste twee Europese talen moeten spreken en bekend moeten zijn met de sector en de betreffende onderneming. Als ze niet vanaf het begin bij de BOG of EOR betrokken zijn geweest, dienen ze goed te zijn geïnformeerd over de specifieke geschiedenis en van mogelijke problemen.

3.G.b. Wettelijke opmerking

De rol die op deze pagina wordt beschreven moet verband houden met de positie van deskundige zoals voorzien in de EU-normen

3.G.c. Taken van de coördinator

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

De coördinator weet als geen ander de beste EOR overeenkomsten te identificeren en deze te verspreiden onder belanghebbenden.

In deze functie is een goede neus voor business informatie in de breedste zin van het woord van cruciaal belang. .

Go to 5.3. Glossary annex business accounting

3.G.1. Coördinator van de BOG/EOR - Rol - Checklist

HOE ZIET EEN EOR-COÖRDINATOR ERUIT?

Moet hij...

- " enige **ervaring** hebben met BOG's en EOR's?
- " **onderhandelingsvaardigheden hebben?**
- " ten minste twee **Europese talen** spreken?
- " bekend zijn met **de sector?**
- " bekend zijn met **de onderneming?**
- " weten hoe de **voorafgaande onderhandelingen** waren verlopen?
- " bekend zijn met **mogelijke problemen?**
- " beschikken over **tijd en middelen?**

Bijdrage vanuit de Europese vakbondsfederatie...

...aan de EOR coördinator:

- " **informeert regelmatig** de coördinator over EOR-onderwerpen en vakbondsbeleid;
- " voorziet in de **beoogde scholing;**
- " implementeert coördinatie van het **coördinatie netwerk;**
- " verspreidt de **best practices** (en is voorzichtig met de **slechtste**).

Bijdrage vanuit de eigen vakbond...

...aan de EOR coördinator:

- " geeft je **tijd;**
- " geeft je de **middelen;**
- " zorgt voor de beoogde scholing (op het niveau van de confederatie, ter ondersteuning van de uitwisseling met andere sectoren).

Bijdrage van de coördinator aan...

de EOR-leden, de eigen vakbond, de Europese federatie.

Is de in- en uitgaande informatiestroom consistent?

Voor, tijdens en na de vergadering?

Iets anders?

3.G.2. Rol en taken van de BOG- en EOR-coördinatoren - Bijlage

Rol en taken van BOG-coördinatoren

Verbindingsfunctie, communicatie, vakbonds aanwezigheid:

- Vertegenwoordigen van UNI Europa.
- Optreden als verbindingspersoon tussen de BOG-leden, en tussen de BOG-leden en UNI Europa
- Ervoor zorgdragen dat de EOR-richtsnoeren van UNI Europa worden begrepen en aanvaard
- Begeleiden van het verkiezingsproces van de BOG-leden om een maximale aanwezigheid van de vakbonden in de BOG te garanderen
- Bijhouden van een geüpdatete lijst van BOG-leden, met vermelding van hun vakbondslidmaatschap
- Deelnemen aan alle voorbereidende vergaderingen, gewone vergaderingen en nabesprekingen
- UNI Europa informeren van de voortgang van het onderhandelingsproces

Sturing en advies:

- BOG-leden informeren over hun rechten (toepassing van EOR-richtlijn, relevante nationale omzettingwet)
- Voorbereiden van BOG-leden op hun rol in het onderhandelingsproces
- Sturen en helpen van BOG-leden in het onderhandelingsproces
- Bekend zijn met andere EOR-overeenkomsten en de beste praktijkvoorbeelden kunnen bieden

Ondersteuning van de samenhang in de groep en van een Europees perspectief:

- BOG-leden bewust maken van de verschillen in nationale wetgevingen en arbeidsverhoudingen
- **Waarnemen van mogelijke conflictbronnen en meedenken in oplossingen om de voortgang van de onderhandelingen te bevorderen**
- Verdedigen van het standpunt dat de belangen van de werknemers uit alle landen redelijk vertegenwoordigd moeten zijn en **dat de samenstelling van de BOG een afspiegeling moet zijn van de samenstelling van het personeelsbestand van de onderneming.**
- **Bevorderen en initiëren van scholingsmogelijkheden.**
- **Indien nodig, contacten leggen met andere deskundigen (financieel, economisch, juridisch, etc.). Adviseren over de onderhandelingsstrategie.**

Samen met al deze taken en kenmerken, moet de EF-coördinator in staat zijn om bij de EOR en het bedrijf erkenning te vinden, met name door een professionele aanpak van de normen, procedures en praktijken, en door de EOR een waarneembare ondersteuning te geven, zonder daarbij over te komen als iemand die op min of meer slinkse wijze probeert de rollen en taken van andere functies in de EOR over te nemen. Er mag niet uit het oog worden verloren dat de enige juridisch relevante en erkende positie als externe professional die van de DESKUNDIGE is. Deze zou feitelijk moeten fungeren als extern coördinator, wat een niet-erkende rol is en in die hoedanigheid niet over de nodige middelen en instrumenten beschikt om deze functie in onafhankelijkheid te bekleden.

3.H. De rol van de expert in de EOR

3.H.0. De rol van de expert

De rol van een expert kan variëren al naar gelang de fase waarin zijn hulp wordt verzocht en afhankelijk van de verschillende typologieën.

Uitgaande van de typologie van "externe vaardigheden" die het project vereist, zijn er de volgende voorbeelden van vaardigheden die tijdens de oprichtingsfase van de BOG, en bij de EOR-activiteiten, vereist kunnen zijn.

3.H.a. Vereiste vaardigheden

Deskundigheid in de leiding van aan de EOR-gerelateerde processen, onderhandelingen, informatie
De expert is normaliter een vakbondspersoon die ervaring en kennis dient te hebben van de belangrijkste vraagstukken op financieel gebied.

3.H.b. De bepalingen van de Richtlijn inzake deskundigen

De Europese ondernemingsraad of het beperkt comité kunnen bijgestaan worden door deskundigen naar eigen keuze, in zoverre dit nodig is om de taken naar behoren uit te voeren.

Het dient opgemerkt dat de deskundige afkomstig kan zijn uit de vakbond.

In het bijzonder stelt art. 5 lid 4 van de Richtlijn 2009/38 dat de bijzondere onderhandelingsgroep kan verzoeken in haar werk te worden bijgestaan door deskundigen naar eigen keuze, waaronder vertegenwoordigers van bevoegde, erkende vakbondsorganisaties op communautair niveau. Deze deskundigen en vakbondsvertegenwoordigers kunnen op verzoek van de bijzondere onderhandelingsgroep op onderhandelingsvergaderingen aanwezig zijn als adviseur.

Art. 8 lid 1 van de Richtlijn stelt dat lidstaten ervoor moeten zorgen dat leden van de bijzondere onderhandelingsgroepen of van de Europese Ondernemingsraden alsmede de deskundigen die hen eventueel bijstaan, de informatie die hun uitdrukkelijk als vertrouwelijk is verstrekt niet aan derden bekend mogen maken.

Ten aanzien van de uitgaven stelt 5 lid 6 van de Richtlijn dat uitgaven in verband met de onderhandelingen ten laste komen van het hoofdbestuur in zoverre als nodig is om de bijzondere onderhandelingsgroep in de gelegenheid te stellen haar taak naar behoren te vervullen.

Met inachtneming van dit beginsel kunnen de lidstaten budgettaire voorschriften betreffende de werking van de bijzondere onderhandelingsgroep vaststellen. Zij kunnen met name de kosten van inschakeling van deskundigen beperken tot één deskundige.

3.H.c. Financiële aspecten

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Een financieel deskundige die de werknemersvertegenwoordigers wijst op de vaardigheden waarover zij dienen te beschikken inzake de boekhoudkundige verantwoordingsplicht van de bedrijfsbalans en de bedrijfsboekhouding en interpretatie van balansgegevens.

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

3.H.d. Communicatievaardigheden

Deskundige belast met de methodiek, de didactische aspecten (de opleiding) en de communicatie (informatieverspreiding).

3.H.1. De rol van de EOR-deskundige bij de onderhandelingen voor de oprichting van een EOR - Bijlage

DESKUNDIGE EN COÖRDINATOR: TWEE IN ÉÉN

- De politieke wil van UNI om efficiënt een coördinerende rol te spelen in een EOR moet altijd gebaseerd zijn op het **bewustzijn van de grenzen die deze rol door de Europese Unie kreeg opgelegd in de richtlijn 2009/38: een deskundige, uitgenodigd door de BOG om deze te steunen bij de onderhandelingen voor de oprichting van een EOR of bij de heronderhandeling van een bestaande overeenkomst. Meer niet!**
- De rol van coördinator wordt op geen enkele manier formeel erkend. De door de onderneming beschikbaar gestelde middelen zijn normaal gesproken voldoende voor slechts één deskundige. De afgevaardigde van de UNI moet in staat zijn om zijn nut voor de EOR te bewijzen, net zoals hij dat eerder zal hebben gedaan voor de BOG. Daarom moet hij, als een officieel erkend deskundige, in staat zijn om zijn positie meer reikwijdte te geven door zowel de rol van technisch deskundige als die van politieke coördinator te vervullen. Hierbij dient hij uiterst behoedzaam op te treden om overlapping te voorkomen met de rol van de voorzitter, de secretaris of met leden van het beperkt comité.

Bij de oprichting van een EOR zou het eenvoudiger zijn als de Europese federaties met de BOG een lijst zouden kunnen delen van mogelijke deskundigen.

Goed ingewijd in Europees recht en goed bekend met belangrijke zaken van het Europees Hof van Justitie en van de nationale rechtspraak

Er zou onder de Europese federaties een register van deskundigen kunnen worden samengesteld. Zo zou je de vaardigheid van de deskundige om hulp te verlenen in EOR-activiteiten kunnen certificeren. Als de Europese federaties zouden besluiten om deskundigen op de hoogte te houden van de meest relevante problemen en hoe deze werden opgelost, zou een evenwichtige vorm van leidinggeven kunnen worden gewaarborgd.

De rol van deskundigen wordt door de Richtlijn enkel bij de onderhandelingen over de BOG uitdrukkelijk erkend. De oprichtingsovereenkomst van de EOR kan echter wel voorzien in de bijstand van deskundigen in alle of in specifieke vergaderingen.

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Een financieel deskundige die de werknemersvertegenwoordigers wijst op de vaardigheden waarover zij dienen te beschikken inzake de boekhoudkundige verantwoordingsplicht van de bedrijfsbalans en de bedrijfsboekhouding en interpretatie van balansgegevens.

Deel IV
Tools

4.1.Sjabloon

4.1.2. Sjabloon: Verzoek om een Bijzondere Onderhandelingsgroep. **Uit te printen met het briefhoofd van uw vakbond**

Dhr.....

CEO

Bedrijfsnaam

Adres

Land

Cc: ...

UNI Europa

Datum

Re: **Bedrijfsnaam – Verzoek om een Bijzondere Onderhandelingsgroep**

Geachte heer/mevrouw ...

In lijn met de Europese Richtlijn 2009/38/EC van 6 mei 2009, verzoeken wij hierbij dat **Bedrijfsnaam** de nodige stappen onderneemt om een Bijzondere Onderhandelingsgroep bijeen te roepen om te onderhandelen over een Europese Ondernemingsraad.

Het verzoek wordt gedaan namens **DE NAAM VAN UW VAKBOND** die de werknemers van **Bedrijfsnaam** in **UW LAND** vertegenwoordigt. Zoals u ongetwijfeld weet, is **Bedrijfsnaam** wettelijk verplicht om een Bijzondere Onderhandelingsgroep bijeen te roepen binnen de 6 maanden na de ontvangst van een wettig verzoek van 100 werknemers, of, in dit geval, van hun vertegenwoordigers in twee of meer landen van de Europese Economische Ruimte.

Opdat we de nodige voorbereidingen kunnen treffen, verzoeken wij u dat u ons de naam van de vertegenwoordiger en de volledige gegevens van alle dochterondernemingen en locaties van **Bedrijfsnaam** in de Europese Economische Ruimte, met name de zevenentwintig lidstaten van de EU, plus Liechtenstein, Noorwegen en IJsland (vonnis Europees Gerechtshof C-62/99 en C-40/00 Kühne & Nagel AG & Co.KG) doorgeeft. Om te komen tot een vlotte onderhandeling zou het nuttig zijn om een dergelijke uitsplitsing ook te krijgen voor uw wereldwijde activiteiten.

Bovendien zouden we graag willen dat onze Europese Industriefederatie, UNI-Europa, vertegenwoordigd is in het onderhandelingsproces.

Mocht u meer informatie willen, aarzel dan niet om contact op te nemen.

Ik zou het op prijs stellen als u de ontvangst van deze brief per omgaande wilt bevestigen.

Hoogachtend,

naam

naam van de vakbond en uw functie

4.1.2. Ontwerpsjabloon voor vakbondsafgevaardigden en leden van de EOR; VOORBEELDEN/ONTWERPEN

4.1.2.1.

LIJST VAN EOR-LEDEN Ondernemingen ...

Van: Afdeling Mondiaal Beleid uw Vakbond

Aan: Uw vakbond op nationaal en lokaal niveau

Cc: Europese Vakbondsfederatie UNI-EUROPA

Andere betrokken vakbonden (bijvoorbeeld: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, ... FIOM, SLC ...
FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)

Datum:

Re: **LIJST VAN EOR-LEDEN Ondernemingen**

Europese Ondernemingsraad

| BEDRIJF | Rol | ACHTERNAAM_VOORNAAM | LAND | VAKBOND | E-MAIL | TELEFOON |
|---------|---------------|---------------------|------|---------|--------|----------|
| | Belangrijkste | | | | | |
| | Alternatieve | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Beperkt Comité

| BEDRIJF | ACHTERNAAM_VOORNAAM | LAND | VAKBOND | E-MAIL | TELEFOON | SKYPE | | |
|---------|---------------------|------|---------|--------|----------|-------|--|--|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

4.1.2.2.

Lijst van eerstvolgende vergaderingen van de EOR/BOG

Van: leden van uw EOR/BOG

Aan uw lokale vakbond

Cc: Uw vakbond op nationaal niveau

Europese Vakbondsfederatie UNI-EUROPA

Andere betrokken vakbonden (bijvoorbeeld: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, ... FIOM, SLC ... FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)

Datum:

Re: Eerstvolgende vergaderingen van de EOR/BOG

Hier vindt u de data en de locaties van de eerstvolgende vergaderingen van de EOR

| Land | Stad | Pre-meeting | EOR | Post-meeting | W.v.t.t.k. |
|------|------|-------------|-----|--------------|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Volgende deskundige zal aanwezig zijn als
 Bijv. coördinator EUR/BOG, aangesteld door UNI-Europa.

Ik wijs erop dat de agenda is overeengekomen tussen.....EN..... in
 overeenstemming met de oprichtingsovereenkomst van de EOR, dat de agenda
 dagen voor de vergadering meegedeeld zal worden, en dat de vergaderstukken
 dagen voor de vergadering naar de leden verstuurd zullen worden, vertaald in de volgende
 talen:

Overige relevante informatie:

- 1 ...
- 2 ...
- 3 ...

Solidaire groet,

..... lid van EOR/BOG

4.1.2.3.

Verslag van de vergadering van de EOR/BOG

Van: leden van uw EOR/BOG

Aan de lokale vakbond

Cc: Uw vakbond op nationaal niveau

Europese Vakbondsfederatie UNIEUROPA

Andere betrokken vakbonden (bijvoorbeeld: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, ... FIOM, SLC ... FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)

Datum:

Re: **Verslag van de vergadering van de EOR/BOG**

Datum van de vergadering:

Deelnemers:

Agenda:

- 1.
- 2.
3. Vertrouwelijke informatie **Nee**
4. Vertrouwelijke informatie **Ja, tot dag/maand/jaar**
5. W.v.t.t.k.

Solidaire groet

..... lid van EOR/BOG

4.2. Componenten van de Raad van Commissarissen

4.2.0. Inleiding

Twee voorbeelden:

Co-managing in Duitsland

Het begrip medezeggenschap in een SE (societas europea)

4.2.b. Juridische mededeling

Co-managing in Duitsland

Deelname van werknemersvertegenwoordigers aan het comité van toezicht van kapitaalvennootschappen.

Het systeem van co-managing bestaat uit drie verschillende juridische blokken:

- 1) *Co-managing in bedrijven die actief zijn in de kolen- en metaalsector, met ten minste 1000 werknemers*
- 2) *bedrijven met tussen 500 en 1000 werknemers*
- 3) *bedrijven die meer dan 2000 werknemers tewerkstellen, ook consumenten- en productiecoöperaties.*

Het begrip medezeggenschap in een SE (Societas Europea)

Richtlijn 2001/86/EC Art. 2 k) "medezeggenschap", de invloed van het orgaan dat de werknemers vertegenwoordigt en/of van de werknemersvertegenwoordigers op de gang van zaken bij een vennootschap via:

- het recht om een aantal leden van het toezichthoudend of het bestuursorgaan van de vennootschap te kiezen of te benoemen

Of

- het recht om met betrekking tot de benoeming van een aantal of alle leden van het toezichthoudend of het bestuursorgaan van de vennootschap aanbevelingen te doen of bezwaar te maken.

4.2.c. Raad van toezicht en balans

Ga naar 2.2.c Bedrijfsboekhouding: gebruik van de handleiding

Kennis van de balans en van de geconsolideerde balans om de belangrijkste indices te kunnen identificeren en evalueren

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding

4.3. IAO – OESO blad

De **Internationale Arbeidsorganisatie (IAO)** is het agentschap van de Verenigde Naties dat gespecialiseerd is in het opstellen en controleren van de Internationale Arbeidsvoorwaarden. De IAO wordt

binnen de VN gekenmerkt door haar tripartisme: de beslissingen en het management hangen “in gelijke mate” af van de Regeringen, de Werknemers (Vakbonden) en de Werkgeversvertegenwoordigingen van 186 lidstaten. De IAO werd samen met de Volkerenbond opgericht in 1919 en heeft sindsdien 189 internationale arbeidsconventies en 204 aanbevelingen goedgekeurd. Na ratificatie moeten de lidstaten deze in hun nationale wetgeving implementeren. Acht ervan zijn Basisconventies (fundamentele arbeidsnormen): 87 en 98 over vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen; 29 en 105 over de afschaffing van dwangarbeid; 138 en 182 over de minimumleeftijd voor arbeid en de afschaffing van kinderarbeid; 100 en 111 over gelijke lonen en non-discriminatie op het werk.

In 1977 keurde de IAO de **Tripartiete Verklaring over Multinationale Ondernemingen en Sociaal Beleid** goed (bijgewerkt in 2000 en 2006). Deze verklaring bindt enerzijds multinationale ondernemingen tot naleving van de nationale wetgeving in de landen waarin ze actief zijn en tot de correcte toepassing van de door de IAO vastgestelde arbeidsovereenkomsten. Anderzijds binden regeringen zich - om te beginnen die in de landen waar de hoofdkantoren van de multinationale ondernemingen gevestigd zijn – om toepassing van deze uitgangspunten door multinationale ondernemingen te bevorderen en te controleren.

De **OESO, de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling**, groepeerde 34 landen met ontwikkelde economieën (grote opkomende economieën zijn niet aangesloten).

In 1976 keurde de OESO de **Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen** goed, een geheel van aanbevelingen van de regeringen aan multinationale ondernemingen, inclusief uitgangspunten en gedragsregels in lijn met nationale en internationale wetten.

De Richtlijnen werden vijfmaal herzien, de laatste keer in 2011.

De betrokken regeringen (45 op dit moment) gaan ervan uit dat de multinationale ondernemingen een potentiële rol vervullen van economische ontwikkeling, door het overbrengen van kennis en knowhow, door stimuli voor lokaal ondernemerschap, duurzame investeringen, betere werkmethodes en meer geavanceerde industriële systemen. Daarnaast houden ze zich bezig met thema's op het gebied van economische ontwikkeling die gevolgen hebben voor essentiële publieke goederen, zoals milieu, sociale en economische ontwikkeling, eerlijke concurrentie, ten gunste van een duurzame ontwikkeling van de maatschappij.

De Richtlijnen betreffen alle sectoren en de volledige toeleveringsketen.

De lidstaten gaan verbintenissen aan jegens diverse partijen, waaronder de industrie, door ervoor te zorgen dat ze zich aan de richtlijnen houden; jegens andere regeringen, tegen het mogelijke protectionistische gebruik van de Richtlijnen. Ook verplichten de lidstaten zich ertoe dat hun eigen nationale regelgeving in lijn is met de internationale normen door te zorgen voor doeltreffende interne structuren inzake de gelijke behandeling van ondernemingen, een billijke wetgeving en een eerlijk en doeltreffend openbaar bestuur.

Het **Nationale Contactpunt (NCP)**, opgericht in elke lidstaat, zorgt voor de bevordering en een goede uitvoering van de Richtlijnen en verzamelt – via één enkele instantie, zelfs online – **gevallen van schendingen van de richtlijnen**, vanuit elk land waarin de multinationale ondernemingen actief zijn.

De Richtlijnen bestrijken alle activiteiten en relaties van de multinationale ondernemingen: informatieverstrekking, mensenrechten, tewerkstelling en arbeidsverhoudingen, milieu, bestrijding van corruptie en omkoping, consumentenbelangen, wetenschap en technologie, concurrentie, belastingen. Het tweede deel is gewijd aan de NCP's en de functies en activiteiten van het investeringscomité van de OESO.

Aanpassingen van de Richtlijnen in 2011: toevoeging van een hoofdstuk (IV) over het respect voor de mensenrechten, met een duidelijke verantwoordelijkheid van de onderneming en van zijn partners om deze rechten bij elke activiteit te respecteren en een verwijzing naar de Richtlijnen voor bedrijven en mensenrechten van de Verenigde Naties; intensivering van de bestrijding van dwangarbeid en kinderarbeid; een nauwere band tussen werknemers en mensenrechten; de plicht van de onderneming om een stelsel van zorgvuldigheidseisen te doen naleven voor preventie van risico's verbonden met de richtlijnen; de duidelijke verantwoordelijkheid van de multinationale ondernemingen voor hun toeleverende keten; de verantwoordelijkheid voor een correctie relatie met alle stakeholders; vernieuwingen van de geschillenprocedure, versterking van samenwerking tussen de multinationale ondernemingen, oplossingen voor complexe situaties, transparantie en verantwoording.

4.4. Juridisch kader inzake de opleiding van leden van de EOR

Om hun rol van vertegenwoordiger goed te kunnen uitvoeren en om een optimaal functioneren van de EOR te borgen, moeten de werknemersvertegenwoordigers hun werkgevers melden welke opleiding ze nodig hebben en **deze opleiding kunnen krijgen**.

Zoals voorzien in art. 10 lid 4 van de Richtlijn 2009/38 krijgen de leden van de bijzondere onderhandelingsgroep en de Europese ondernemingsraad scholing met behoud van salaris aangeboden, voor zover dit voor het verrichten van hun vertegenwoordigingstaken in een internationale context noodzakelijk is.

In overeenstemming met de Richtlijn worden de kosten voor de organisatie van de vergaderingen en de vertolking alsmede de reis- en verblijfkosten van de leden van de Europese ondernemingsraad en van het beperkt comité gedragen door het hoofdbestuur.

Doorgaans wordt de opleiding van leden van de EOR geregeld door de oprichtingsovereenkomst van de EOR.

Meer bepaald voorzien de EOR-overeenkomsten in het recht van afgevaardigden op opleidingen op individueel of collectief niveau of op niveau van de EOR. Bovendien hebben ze het recht om afwezig te zijn op het werk om opleidingen te kunnen volgen.

Volgens de EU-richtlijn gaat men er ook van uit dat de scholingskosten voor rekening van het hoofdbestuur komen.

Gewoonlijk is de organisatie van de scholing in handen van de werknemersvertegenwoordigers die beslissen over:

- de inhoud van de opleiding
- de organisatorische details van de cursussen (op individueel of nationaal niveau of op niveau van de EOR).

De werknemersvertegenwoordigers kiezen ook de scholingsinstellingen.

Het recht op opleiding is erg belangrijk omdat het de EOR-afgevaardigden in staat stelt hun taken uit te voeren in het volle besef van de rol van de EOR en omdat het kennis de wet en van de gebruikelijke praktijk vergroot, evenals van de werkmethodes gericht op een doeltreffende en vruchtbare dialoog en beheer van de informatiestroom.

Voorts bevordert degelijke en continue opleiding van EOR-leden de verwezenlijking van bijkomende doelstellingen. Naast een goed inzicht in de rol van de EOR-afgevaardigde en van de werknemersafgevaardigde alsmede de kennis van de middelen om zijn taken naar behoren uit te voeren, is de opleiding een nuttig en doeltreffend middel om strategieën te ontwikkelen voor een transnationale vertegenwoordiging van werknemers, om de beste oplossing voor de EOR te evalueren en om ervaringen uit te wisselen met andere deelnemers.

Deel V
Bijlage

5.1. Bibliografie

5.1.a. Bronnen

Voor de teksten van deze handleiding werd gebruik gemaakt van voorgaande documenten opgesteld door projectgroepen medegefinancierd door de Europese Commissie, zoals:

<http://www.teamewc.eu/>

<http://mumma.filcams.it/>

<http://www.icaruspartecipation.eu/>

<http://item.filcams.it/>

Voor meer informatie:

<http://www.worker-participation.eu/European-Works-Councils/Resources>

<http://www.tobeeewc.eu/>

5.1.b. Jurisprudentie en meest relevante rechtsbronnen

[Verdrag betreffende de Europese Unie en het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie](#)

• Richtlijn 2009/38/EU inzake Europese Ondernemingsraden

<http://bit.ly/1YCoqN7>

• Richtlijn 2001/86/EU tot aanvulling van het Statuut van de Europese vennootschap met betrekking tot de rol van de werknemers

<http://bit.ly/1YCoqN7>

• Richtlijn 2002/14/EU tot vaststelling van een algemeen kader betreffende de informatie en de raadpleging van de werknemers in de Europese Gemeenschap

<http://bit.ly/1LUo1DH>

• Richtlijn 2001/23/EU betreffende het behoud van de rechten van de werknemers bij de overgang van ondernemingen

<http://bit.ly/1LeKmfq>

• Richtlijn 2005/56/EU betreffende grensoverschrijdende fusies van kapitaalvennootschappen

<http://bit.ly/223dlu2>

• De nationale omzettingen van deze Richtlijnen in de 30 landen van de Europese Economische Ruimte

UITSPRAAK VAN HET EUROPEES GERECHTSHOF ADS Anker, 15 Juli 2004 C-349/01

<http://bit.ly/223crNW>

UITSPRAAK VAN HET EUROPEES GERECHTSHOF Bofrost 29 maart 2001, rechtszaak C-62/99,

<http://bit.ly/1piDpA0>

5.1.c. Meest relevante juridische en zakelijke bronnen

- Giuseppe Grossi “Il gruppo aziendale” – Business Administration – Università di Siena 2015
- Giuseppe Grossi “Analisi del Bilancio Consolidato” – Business Administration – Università di Siena 2015
- Ermanno della Libera “Cosa è e come si legge un bilancio di una multinazionale” – Istituto Polster 2015
- Jonida Carungu - Gli attori della regolamentazione contabile internazionale: IASB (struttura e governance) Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici Università degli Studi di Siena A.A. 2014/2015 Jagjit S Chadha, Luisa Corrado and Jack Meaning
- “Reserves, liquidity and money: an assessment of balance sheet policies” 2011
- Basel III, (2010). “International Framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring”, <http://www.bis.org/publ/bcbs188.htm>.
- Chiara Coluzzi , Annalisa Ferrando and Carmen Martinez-Carrascal: “FINANCING OBSTACLES AND GROWTH AN ANALYSIS FOR EURO AREA NON-FINANCIAL CORPORATIONS” <http://www.ecb.europa.eu> JANUARI 2009
- Angelo Zambelli and Davide Contini “La recente Direttiva europea sui sistemi di prevenzione degli abusi di mercato e le prospettive nazionali in materia di whistleblowing”, februari 2016 verwijzing bij Richtlijn 2013/34/EU las n. 27 Geconsolideerde jaarrekeningen en Boekhoudkundige verwerking van investeringen in onderaannemingen;
- IAS/IFRS (International Account Standard/International Financial Reporting Standards), gebruikt in meer dan 110 landen (met inbegrip van de EU) (<http://www.iasplus.com/en/standards>)
- US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), gebruikt in de VS.

Richtlijn 2003/6/EC (*Market Abuse Directive (Richtlijn Marktmissbruik)* of MAD).

MAD staat bekend als de eerste Richtlijn die streeft naar een progressieve harmonisering van de normen in de lidstaten van de Europese Unie. De Europese wetgevers waren de mening toegedaan dat de terugdringing van marktmisbruik in heel Europa op een uniforme manier moet gebeuren.

Door deze weg in te slaan, werden de nieuwe bepalingen inzake marktmisbruik in Europa uitgevaardigd:

1. Verordening (EU) n. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik (de “Verordening”), houdende intrekking van Richtlijn 2003/6/EC van het Europees Parlement en de Raad;
2. Richtlijn 2014/57/EU van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende

strafrechtelijke sancties voor marktmisbruik (de "Richtlijn").

De Verordening wordt op 3 juli 2016 van kracht; diezelfde dag zullen alle lidstaten de Richtlijn moeten goedkeuren.

5.2. Korte lijst van termen en afkortingen

5.2.0. Deelnemers en stappen

| | |
|---|---|
| A Vakbondsorganisatoren | OPSTART |
| B Vakbondsvertegenwoordigers | Opbouwen van vakbondsallianties |
| C EOR-lid | Opzetten van de Bijzondere |
| D Beperkt comitélid | Onderhandelingsgroep (BOG) |
| E Voorzitter/Secretaris | Onderhandelingsproces voor de oprichting |
| F Technisch secretaris | van de EOR |
| G BOG/EOR-coördinator | Vernieuwing van een EOR-overeenkomst |
| H Deskundige | |
| I Lid van het bestuur (Board of Directors/B.O.D.) of Raad van Toezicht | |

5.2.a. Woordenlijst

EWC= European Works Council = EOR = Europese Ondernemingsraad
(zie met name richtlijn EU 2009/38, maar ook 94/45 en 2002/14 betreffende informatie en raadpleging, en richtlijn 2001/86 betreffende de Europese vennootschap)

BOG = Bijzondere onderhandelingsgroep (zie richtlijn 2009/38 art.5)

V.A. = Vakbondsalliantie: een alliantie die wordt bevorderd door Uni Europa, bestaande uit de vakbonden van de bij het transnationale concern op te richten EOR, met de betrokkenheid van de leden van de BOG.

Organisator: vakbondsfunctionaris die belast is met de koppeling van de EOR-leden uit zijn land met de betrokken nationale vakbond (zie art.12 2009/38)

Vakbondsman of -vrouw

B.C. = Beperkt Comité = groep die bestaat uit een variabel aantal EOR-leden (minimaal drie), uit de meest representatieve landen, die belast is met de organisatie en de politieke continuïteit van de EOR-functies in de periodes tussen de plenaire vergaderingen (zie met name de subsidiaire voorschriften in 2009/38)

Voorzitter/secretaris: de belangrijkste vertegenwoordigers van de werknemers. Deze vertegenwoordigende rol wordt vervuld door de secretaris als het voorzitterschap wordt bekleed door de werkgever (dit is vaak het geval in Frankrijk)

Expert /Coördinator: de expert is degene die verantwoordelijk is voor de ondersteuning, eerst van de BOG en daarna van de EOR, met name bij zaken van juridisch aard of organisatorische kwesties. De expert kreeg een specifieke erkenning in richtlijn 2009/38. Hij kan tegelijkertijd optreden als coördinator (een functie die in de richtlijn niet speciaal erkend is), en kan de schakel zijn tussen de EOR en de vakbondsalliantie met Uni Europa, vooral met het oog op de goede werking en de

bevordering van de organisatiegraad binnen de EOR.

5.2.b. Juridische woordenlijst en afkortingen

Juridische woordenlijst

administratieve of gerechtelijke procedures

Onderneming met een communautaire dimensie

Concern met een communautaire dimensie

Zeggenschap uitoefenende onderneming

een overheersende invloed uitoefenen

transnationale kwesties

werknemersvertegenwoordigers

geest van samenwerking

Bijzondere onderhandelingsgroep (BOG)

Inhoud van de overeenkomst

Vertrouwelijke informatie

Lijst van afkortingen:

EOR

BOG

TBO('s) → Transnationale bedrijfsovereenkomst(en)

REPS → werknemersvertegenwoordigers I&C → informatie en consultatie

SE → Societas Europaea

VB → vakbond

OR → ondernemingsraad

5.2.c. Zakelijke woordenlijst en afkortingen

Ga naar 5.3. Bijlage woordenlijst bedrijfsboekhouding deel G

Acid test - is een sterke indicator om vast te stellen of een bedrijf voldoende kortlopende activa bezit om zijn onmiddellijk opeisbare schulden te dekken.

Quick Ratio: is een indicator van de liquiditeit op korte termijn van het bedrijf. De quick ratio meet de capaciteit van een onderneming om zijn verplichtingen op korte termijn na te komen met zijn meest liquide activa.

Hefboom: toont hoeveel kapitaal de vorm heeft van schulden (leningen), of beoordeelt de capaciteit van een onderneming om aan financiële verplichtingen te kunnen voldoen.

ROI (Return on Investment, Rendement op investering): evalueert de efficiëntie van een investering of kan aangewend worden om de efficiëntie van een aantal verschillende investeringen te vergelijken. ROI meet de hoeveelheid rendement op een investering in verhouding tot de kosten van de investering.

ROE (Return on Equity = Rendement op eigen vermogen) Het netto-inkomen als percentage van het vermogen van de aandeelhouders.

ROS (Return on Sales = omzetrendement) – drukt de operationele efficiëntie van een bedrijf uit

ROT (Return on Turnover = opbrengst over de omzet) – drukt de dynamiek van een bedrijf op de markt

NWC Net Working Capital = Netto werkkapitaal - is een maatstaf van zowel de efficiëntie van een onderneming als van zijn financiële gezondheid op korte termijn.

Productiviteit - (Overzicht van de financiële positie) Arbeidsproductiviteit meet het aantal goederen en diensten dat per werkuur wordt geproduceerd. Meer specifiek meet arbeidsproductiviteit de hoeveelheid BBP geproduceerd per werkuur. Stijgende arbeidsproductiviteit hangt af van drie belangrijke factoren: investering en besparing in fysiek kapitaal, nieuwe technologie en menselijk kapitaal.

Financiële overzichten

Balans

Overzicht van de financiële positie

Snapshot van de vermogenssituatie van de onderneming/groep op een specifiek ogenblik; hiermee kunnen de bronnen van het kapitaal en de investeringen van de onderneming in kaart gebracht worden.

Activa – geven een beeld van hoe de financiële middelen van de onderneming werden besteed of geïnvesteerd:

vaste activa, dit zijn investeringen op lange termijn (bijv. gebouwen, terreinen, uitrusting, patenten, regelgeving bij het opstarten van een initiatief);

vlottende activa, dit zijn alle goederen die zeer snel in liquide middelen kunnen worden omgezet.

Passiva

Leggen de financieringsbronnen vast, inclusief dat wat door de eigenaars zelf werd geïnvesteerd:

nettokapitaal, dat ook de fondsen van de eigenaar bevat, wat het geld vormt dat “geleend” wordt door de eigenaars van het bedrijf;

leningen op lange termijn - (vervaldatum op meer dan een jaar);

kortlopende schulden (vervaldatum binnen een jaar).

Vermogen - (ook boekwaarde aan vermogen genoemd: de netto activa vertegenwoordigen wat er door de aandeelhouders gecontroleerd wordt eenmaal de kortlopende schulden aan derden in mindering zijn gebracht op de activiteit van de activa

reserves – virtueel bedrag dat aangeeft hoeveel er elk jaar van de winst wordt opgebouwd
aandelenkapitaal – of risicokapitaal, het kapitaal dat ter beschikking wordt gesteld door de aandeelhouders.

Resultatenrekening

De resultatenrekening toont een samenvatting van de kosten en de opbrengsten van de onderneming en van het inkomen dat gegenereerd wordt door de onderneming tijdens het desbetreffende boekjaar.

Opbrengsten – de waarde die door een bedrijf wordt gecreëerd door de implementatie van zijn economisch proces.

Kosten – alle soorten kosten voor de verwerving van de productiemiddelen.

Winst (verlies) over het boekjaar – bedrijfswinst (verlies) is het economisch resultaat dat behaald wordt tijdens een boekjaar.

Kasstroomoverzicht – registreert de geldmiddelen en kasequivalenten die een bedrijf binnenkomen en verlaten. Het kasstroomoverzicht geeft de investeerders een beeld van de bedrijfsoperaties, waar het geld vandaan komt, en hoe het besteed wordt. Hier leert men over de opbouw van een kasstroomoverzicht en hoe je het kan gebruiken als onderdeel van je bedrijfsanalyse.

Toelichting (UK, EU), voetnoten (VS) – fundamenteel en integraal onderdeel van de bedrijfsbalans, met als functie het toelichten en becommentariëren van de samenvattende gegevens die opgenomen zijn in de balans. De voornaamste functie van de toelichting is het bevorderen van het begrip van de cijfertabellen in de jaarrekening. De toelichting is een beschrijvende analyse waarin de vermogenssituatie en economische situatie nader verklaard worden.

Informatie verstrekken over de consolidatiekring.

Operationele winst – het resultaat van de specifieke activiteit.

EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = Winst voor rente, belastingen, waardeverminderingen en afschrijvingen*)

Winstgevendheid van het specifieke management, voor afschrijvingskosten en reserves. Het is een indicator van het economische resultaat dat werd behaald uit de gewone bedrijfsuitoefening.

Marktwaarde – de prijs die voor een actief zou betaald worden op de markt

Reële waarde - "het bedrag waartegen een actief kan uitgewisseld worden of waartegen een verplichting geannuleerd kan worden, onder beschikbare en geïnformeerde partijen, in een transactie tussen

onafhankelijke derden (IAS/IFRS): geeft gewoonlijk de marktwaarde weer.

De “**klokkenluider**” is een werknemer die tijdens zijn arbeidsactiviteit binnen een bedrijf een mogelijk fraudegeval, gevaar of een ander ernstig risico rapporteert dat klanten, collega's, aandeelhouders, het publiek of de reputatie van het bedrijf schade zou kunnen berokkenen; precies daarom besluit hij om het te rapporteren (gevaar op de werkplek, fraude binnen of tegen of gepleegd door het bedrijf, schade voor het milieu, onjuiste sociale communicatie, medische onachtzaamheid, financiële operaties, gezondheidsbedreigingen, corruptie of misdrijf enzovoort). Uit de definitie spreekt dat de personen binnen het bedrijf efficiëntere verklikkers kunnen zijn.

5.3. Bijlage: Woordenlijst bedrijfsboekhouding

A

Jaarrekening:

Doelstellingen van de jaarrekening

Informatie verstrekken:

- over de financiële positie,
- over de economische resultaten, die samengevat zijn in het netto-inkomen,
- en over de wijzigingen in de financiële positie van de entiteit of van de groep aan de aandeelhouders.

Bewijsstukken van de jaarrekening

- Verslag over de activiteiten
- Balans of Overzicht van de financiële positie
- Winst- en verliesrekening
- Overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
- Mutatieoverzicht van het eigen vermogen
- Kasstroomoverzicht
- Toelichting bij de jaarrekening

B

Ondernemingsgroep

Een "ondernemingsgroep" kenmerkt zich door:

- het bestaan van een verscheidenheid aan ondernemingen;
- een directe of indirecte controle door één enkele economische entiteit;
- eenheid van doelstellingen.

Deze enkele entiteit moet een verslag opmaken van de "geconsolideerde balans" om informatie te verstrekken over de patrimoniale en financiële structuur en over de totstandkoming van het uitgebreide economische resultaat.

De onderneming die controle uitoefent op de andere bedrijven staat bekend als hoofdonderneming of holding.

De groep bestaat uit een aantal bedrijven.

Een financiële holding is een bedrijf dat zich als doel stelt om deelnemingen te verwerven.

De aard van de Groep

Beïnvloedt het gedrag en de doelstellingen die nagestreefd worden door de bedrijven die er deel van uitmaken.

Het is noodzakelijk om de aard van het meerderheidsbedrijf in te schatten:

Publiek/Privaat = op basis van de aard van het juridische en economische subject

Financieel = de relatie tussen de dochterondernemingen en de holding is financieel van aard, ze verrichten verschillende soorten activiteiten

Economisch = de relatie tussen de dochterondernemingen en de holding is economisch/technisch van aard op verschillende productieniveaus

Horizontale integratie = de bedrijven voeren homogene activiteiten uit binnen dezelfde sector

Verticale integratie = de bedrijven voeren complementaire activiteiten uit, verschillende delen van dezelfde productiecycli

Conglomeraat = de bedrijven zijn actief in uiteenlopende sectoren

C

Maar wie beheert de groep?

Wanneer er veel in eigendom gehouden aandelen zijn, moet de werkelijke mate van controle gedefinieerd worden.

1) Hefboomwerking van aandelen

Verhouding tussen het totale aandelenkapitaal van de groep en het deel dat geïnvesteerd wordt door de holding. De controlerende aandeelhouder heeft de mogelijkheid om een percentage aandelen te bezitten dat lager is dan het aandeel gecontroleerde stemmen in een dochteronderneming dankzij het kapitaal van de minderheidsaandeelhouders. Een hefboomwerking op basis van aandelen verhoogt dus de waarde van het pakket van controlerende aandelen in de holding (dus aandelen waarvan de eraan verbonden stem het volledige kapitaal van de groep controleert) in vergelijking met de waarde van een vergelijkbaar aantal aandelen in bezit van minderheidsaandeelhouders. Zo'n effect wordt ook bereikt in ondernemingen die aandelen zonder stemrecht of met meervoudig stemrecht uitgeven.

2) Hefboomwerking van krediet

Drukt het percentage uit van kapitaal van derden (schuldenlast dus) dat aangewend wordt in het vermogen van de holding.

D

Geconsolideerde jaarrekening

Moet voorgesteld worden door een "controlerende entiteit", een entiteit die een of meer ondernemingen controleert.

Moet opgesteld worden met inachtneming van de "boekhoudkundige principes":

-IAS/IFRS (International Account Standard/International Financial Reporting Standards), die in meer dan 110 landen worden gebruikt (met inbegrip van de EU)

(<http://www.iasplus.com/en/standards>)

-US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), die gebruikt worden in de VS.

Zoals bij ieder ander financieel overzicht moeten de boekhoudkundige effecten van een bedrijfsverrichting vastgesteld worden op het ogenblik van hun economische vervaldag en NIET op het ogenblik van hun financiële uiting (op transactiebasis).

De "bedrijfsgroep" wordt als één enkele entiteit beschouwd en enkel de relaties tussen de "bedrijfsgroep" en het externe economische systeem worden geregistreerd.

De bedrijven waarmee rekening moet gehouden worden bij de opmaak van de "geconsolideerde jaarrekening" maken deel uit van de "consolidatiekring".

Alle posten die verrichtingen tussen de bedrijven van de groep voorstellen, worden weggewerkt:

- schulden en kredieten tussen bedrijven van de groep;
- aankopen of verkopen van goederen en diensten tussen bedrijven van de groep;
- rente en dividenden verbonden met verrichtingen binnen de groep;
- deelnemingen in bedrijven van de groep, en relatieve fracties van netto-activa van deze bedrijven.

D.1

Consolidatiekring

De "consolidatiekring" bevat alle bedrijven waarvan de jaarrekeningen in aanmerking worden genomen bij het opstellen van de "geconsolideerde jaarrekening".

De moederonderneming moet de "geconsolideerde balans" voorstellen die alle bedrijven bevat die onder haar controle staan (gecontroleerd, dochterondernemingen).

Controle wordt gedefinieerd als de macht van de moederonderneming om de administratieve en managementbeslissingen van een bedrijf te bepalen en om de relatieve vruchten te plukken (een concept dat sinds 2013 herzien en uitgebreid werd).

De holding moet alle nationale en buitenlandse gecontroleerde bedrijven consolideren, los van hun activiteiten.

Analyse van de consolidatiekring

De identificatie van de consolidatiekring:

- maakt het mogelijk om de kernactiviteit van de groep te bepalen,
- verstrekt informatie over de complexiteit, de aard, de internationale relaties en de mate van integratie en

van heterogeniteit van de uitgevoerde activiteiten.

De studie van de evolutie van de consolidatiekring maakt het mogelijk om de strategische beslissingen van de holding te beoordelen op het vlak van:

- acquisities, ontwikkeling/verlating van strategische bedrijfsgebieden,
- wijzigingen in de mate van bedrijfs- en/of financiële integratie.

E

De vragen die een leidraad vormen bij het interpreteren van een jaarrekening

Groeit de groep of maakt hij een terugval door?

Is de groei/de terugval van "operationele" (verkoop, inkomsten) of van "structurele" aard (investeringen, bestuurders, ...)?

Brengt de groep in het algemeen waarde voort?

Wat is de bijdrage van de verschillende directies (kernactiviteit, atypisch management, financieel management, buitengewoon management)?

Wat zijn de economische prestaties van de verschillende segmenten (geografisch gezien en/of op bedrijfsvlak) van de groep?

Waar stijgt/daalt de groep? Waar boekt de groep winst/verlies?

Hoe presteren de marktaandelen in de verschillende segmenten?

Hoe presteren de investeringen van de groep? Zijn ze industrieel of financieel van aard?

Waren er belangrijke desinvesteringen? Welke?

Werden er deelnemingen in nieuwe bedrijven verworven?

Werden er deelnemingen in bedrijven verkocht?

Wat is de schuldenlast van de groep?

Wat is de aard van de schuld (investeringen, overnames, gebrek aan liquide middelen, beperkte zelffinanciering, ...)?

Welke rol spelen de middelen die door de geassocieerde ondernemingen worden verstrekt?

Brengt de kernactiviteit kasstromen teweeg?

"Wordt er gesjoemeld met de boeken"?

Hoe beoordelen we de "gezondheid" van de groep op het gebied van

- soliditeit
- winstgevendheid
- efficiëntie
- liquiditeit
- groei

F

Analyse van de jaarrekening

Dit zijn natuurlijk erg complexe vragen, en je kan je letterlijk nog honderden andere vragen stellen over een groep.

- Beschouw fundamentele analyse als een toolbox die je kan helpen om deze vragen te beantwoorden.
- Belang van de rol: soms kunnen we externe deskundigen nodig hebben.
- De analyse van een jaarrekening is een complexe oefening die gebruik maakt van overwegend kwantitatieve technieken van gegevensverwerking, waarmee onderzoek van jaarrekeningen (vergelijking van cijfers in ruimte en tijd) wordt uitgevoerd met het oog op het verkrijgen van informatie over het management en over het bedrijf.
- Met behulp van een vergelijkende budgetanalyse van de diverse beschikbare elementen, kunnen we komen tot een "oordeel" over de gezondheid van het bedrijf.

- Door de herziening van jaarrekeningen kunnen veel indicatoren vastgelegd worden.

De analyse van een jaarrekening is een complexe oefening die gebruik maakt van overwegend kwantitatieve technieken van gegevensverwerking, waarmee onderzoek van jaarrekeningen (vergelijking van cijfers in ruimte en tijd) wordt uitgevoerd met het oog op het verkrijgen van informatie over het management en over het bedrijf. Met behulp van een vergelijkende budgetanalyse van de diverse beschikbare elementen, kunnen we komen tot een "oordeel" over de gezondheid van het bedrijf.

Door de herziening van jaarrekeningen kunnen veel indicatoren vastgelegd worden.

Precies daarom vereist de berekening van balansindicatoren een goede kennis van de classificatietechnieken van deze indicatoren.

Dit is te ingewikkeld voor een korte woordenlijst!

Laten we de cijfers bekijken die door de ondernemingen worden verstrekt, maar laten we ook proberen om ons bewust te zijn van de betekenis ervan.

Lees altijd de toelichtingen bij de jaarrekeningen. Ze leveren meer gedetailleerde informatie over een ruime reeks cijfers die gerapporteerd worden in de drie financiële overzichten.

G

Een korte uitleg over balansindicatoren

In het algemeen heeft geen enkele individuele op zichzelf staande indicator een betekenis, en moet hij vergeleken worden met iets anders:

- met dezelfde indicator in de voorbije jaren,
- met dezelfde indicator in gelijkaardige omgevingen,
- met dezelfde indicator in andere geografische gebieden.

Daarom zijn dit generieke indicatoren, die een zeker inzicht kunnen geven, maar die zorgvuldig overwogen moeten worden.

In sommige gevallen is het mogelijk om enkele generieke aanwijzingen te geven.

Structurele Marge (kapitaalsterkte) – Nettowaarde – Vaste activa (informatie over: omvang van vaste activa met eigen kapitaal; kapitalisatie van de onderneming)

$$\text{Primaire structuurindicator} \Rightarrow \frac{\text{Nettowaarde}}{\text{Eigen vermogen totaal vaste activa}} > 1$$

Acid Test (Solvabiliteit–Liquiditeit): directe indicator voor de solvabiliteit –

$$\text{AT} = \frac{\text{Onmiddellijke liquiditeit}}{\text{Kortlopende schulden}} =$$

Quick Ratio: (het is belangrijk dat deze ratio positief is, negatieve waarden wijzen op een onevenwichtige capaciteit om onmiddellijk opeisbare schulden af te lossen)

$$\text{QR} = \frac{\text{Onmiddellijke en uitgestelde liquiditeit}}{\text{Kortlopende schulden}} > 1$$

Ratio van Financiële Onafhankelijkheid

$$\text{RIF} \Rightarrow \frac{\text{Nettowaarde}}{\text{Totaal Actief}} > 25\%$$

Indicator voor de hefboomwerking van de schuldenlast:

$$\text{HEFBOOM} = \frac{\text{Eigen vermogen} + \text{Derden}}{\text{Eigen vermogen}} =$$

Tabel:

Hefboom = 1 Financiële onafhankelijkheid (geen schulden)

1,5 < hefboom < 2 Goede financiële situatie

2 < hefboom < 3 De financiële structuur neigt naar onevenwichtigheid

Hefboom > 3 Onevenwichtige financiële structuur

| | |
|---------------------------------|---|
| LEVERAGE = 1 | Indipendenza finanziaria (non ci sono debiti) |
| 1,5 < LEVERAGE < 2 | Struttura finanziaria buona |
| 2 < LEVERAGE < 3 | Struttura finanziaria con tendenza allo squilibrio |
| LEVERAGE > 3 | Struttura finanziaria squilibrata |

Er bestaat geen toverformule om de gezondheid van een bedrijf louter op basis van zijn schuldgraad te beoordelen. Wel kunnen we stellen dat de financiële positie van een bedrijf gemiddeld gezien in evenwicht is als de ratio waarden bereikt tussen 1 en 2. Bij een ratio boven de 2 moet een bedrijf als ondergekapitaliseerd beschouwd worden (het eigen kapitaal is ontoereikend).

Hoe hoger de indicator, hoe hoger de schuldenlast. Dit betekent dat men afhankelijk is van externe leningen (kredietcrisis).

Analyse van de winstgevendheid van de groep

Van cruciaal belang voor de duurzaamheid en autonomie van de groep

Indicatoren voor winstgevendheid maken het mogelijk om de capaciteit van een bedrijf om winst te maken en inkomsten te genereren te beoordelen.

Dergelijke indicatoren zijn nuttig voor investeerders, die het economische rendement op hun investering kunnen berekenen, maar ook in het algemeen om de betrouwbaarheid van een bedrijf te analyseren door er een specifieke rating aan toe te kennen.

Hoge indicatoren voor winstgevendheid kunnen erop wijzen dat de gegenereerde welvaart toegekend wordt aan de factor Kapitaal ten koste van de factor Arbeid, die enkel als kosten en niet als middel wordt

beschouwd.

ROI (Return on Investment = Rendement op investering) – Kernactiviteit

Geeft de winstgevendheid weer van de kernactiviteit in vergelijking met alle investeringen die erin werden gedaan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Bedrijfsopbrengsten}}{\text{Totaal Bestedingen}} \%$$

ROE (Return on Equity = Rendement op eigen vermogen – volledige efficiëntie en effectiviteit) = Winstgevendheid van het geïnvesteerde kapitaal

Toont ons de opbrengst van € 100 kapitaal die in het bedrijf wordt geïnvesteerd door zakenpartners

$$\text{ROE} = \frac{\text{Nettowinst}}{\text{Eigen kapitaal}} \%$$

ROS (Return on Sales = omzetrendement)

Drukt het percentage uit van de bruto-inkomsten in termen van het bedrijfsresultaat op 100 netto verkoop. Hoe hoger de indicator, hoe beter. De ROS stijgt wanneer de inkomsten stijgen en de kosten dalen (OPGELET! Hier wordt arbeid gezien als KOSTEN... voor ons is het een MIDDEL!)

$$\text{ROS} = \frac{\text{Bedrijfsinkomsten}}{\text{Inkomsten uit de verkoop}} \%$$

ROT (Return on Turnover = Opbrengst over de omzet) Ratio van taakwisseling

Gebruiksgraad van de installatie en hoe **dynamisch het bedrijf is op de markt**. De ROT drukt het aantal keer uit dat het geïnvesteerde kapitaal als verkoop terugkeert in een boekjaar. Als de indicator 12 is, betekent dit dat het geïnvesteerde kapitaal één keer per maand als verkoop terugkeert. Bij een gelijk bedrag aan geïnvesteerd kapitaal stijgt de indicator in verhouding tot de stijging van het verkoopvolume.

$$\text{ROT} = \frac{\text{Inkomsten uit de verkoop}}{\text{Bestedingen}} \%$$

Netto werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden): belangrijk in bedrijven met magazijnen en voorraden. Indien extreem positief: te weinig rotatie in het magazijn; moeilijkheden om geld te innen van klanten; slecht liquiditeitsbeheer)

Werkkapitaal is een maatstaf voor zowel de efficiëntie van een bedrijf als voor zijn financiële gezondheid op korte termijn. Werkkapitaal wordt als volgt berekend:

Werkkapitaal = Vlottende activa – Kortlopende schulden

Het geeft aan of een onderneming over genoeg kortlopende activa beschikt om zijn kortetermijnschuld te dekken. Alle waarden lager dan 1 wijzen op negatief werkkapitaal. Alle waarden boven 2 wijzen er dan weer op dat het bedrijf het surplus aan activa niet investeert. Het merendeel meent dat een ratio tussen 1,2 en 2,0 voldoende is. Ook "netto werkkapitaal" genoemd.

· Als de ratio lager is dan 1, werkkapitaal is negatief.

· Een hoge werkkapitaalratio is niet altijd goed, het zou erop kunnen wijzen dat de voorraad te hoog is of het surplus aan geldmiddelen niet wordt geïnvesteerd.

Analyse van de productiviteit

Wat betekent arbeidsproductiviteit? Voor bedrijven kunnen we dit met een eenvoudige kwantitatieve formule definiëren. Maar vanuit het oogpunt van een arbeider draait het om veel meer. Wat is vanuit het arbeidsstandpunt van invloed op elke aparte begrotingspost? (zoals welzijn op de werkplek, veiligheid van de werkplek, evenwicht tussen arbeidstijd en privéleven, aangepaste opleiding, correct tijdsmanagement, enz.).

Dit is een cruciaal thema.

Gemiddelde omzet per werknemer = Opbrengsten uit verkoop

Aantal werknemers

Prestaties van de menselijke factoren = Waarde van de productie (toegevoegde waarde)

Aantal werknemers

Gemiddelde kosten per werknemer = Arbeidskosten

Aantal werknemers

Incidentie van de menselijke factor = Arbeidskosten

Opbrengsten uit verkoop

Kosten/baten:

Een indicator die door banken wordt gebruikt en die de verhouding toont tussen operationele kosten (zoals administratieve kosten, kosten voor werknemers en onroerende goederen) en de inkomensmarge.

H

"Bedrijfswoorden"

Balans

Activiteiten (Bestedingen) (activa)

Passiva

Vermogen

Resultatenrekening

Inkomsten

Uitgaven

- kapitaal en reserves
- aandelenkapitaal
- winst (verlies) van het boekjaar

- bedrijfswinst (of –verlies)

- netto winst (of verlies) van het boekjaar

Kasstroomoverzicht

Belicht de jaarlijkse variaties in geldmiddelen en kasequivalenten en geeft aan waar deze werden gegenereerd:

- kasstromen uit operationele activiteiten
- kasstromen uit investeringsactiviteiten
- kasstromen uit financiële activiteiten

Operationele inkomsten

De operationele opbrengsten vormen een intermediair economisch resultaat, het zogenoemde bedrijfsresultaat, en slaan enkel op de kernactiviteit van een onderneming en zijn dus niet gekoppeld aan volgende inkomstcomponenten: financieel, niet-karakteristiek, buitengewoon, fiscaal.

EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = Winst voor rente, belastingen, afschrijvingen en waardeverminderingen*) is een indicator van de winstgevendheid die wijst op de winst van een onderneming louter op basis van zijn kernactiviteit, zonder rekening te houden met rente (financieel management), belastingen (fiscaal management), afschrijvingen van goederen en waardeverminderingen. Hij geeft de productie-efficiëntie van een onderneming weer.

Inkomensmarge: is een post die opgenomen is in het economische rapport van een bank. Op basis van de IFRS/IAS-normen en overeenkomstig de Baselnormen wordt de inkomensmarge gedefinieerd als de som van netto-opbrengsten voor rente en van netto-opbrengsten na rente, en moet de marge berekend worden voor enige reserve (bijvoorbeeld voor vertragingsrente), operationele uitgaven, inclusief betalingen aan leveranciers aan wie diensten werden uitbesteed (terwijl ze wel betalingen aan de bank voor dergelijke diensten bevat). De marge moet ook winst of verlies veroorzaakt door aandelen van de beleggingsportefeuille uitsluiten, evenals onregelmatige of buitengewone batches, de opbrengst uit verzekeringen.

Economic Value Added, EVA: economische toegevoegde waarde: de waarde die door de productieve factoren die door het bedrijf worden aangewend, kapitaal en arbeid, werd “toegevoegd” aan de extern verkregen input, om een specifieke productie te verkrijgen.

Productiviteit: zeer ruwweg de verhouding tussen de hoeveelheid output en de hoeveelheid van een of meer inputs die in het productieproces werden gebruikt.

Kasstroom

is een maatregel van zelffinanciering van het bedrijf.

Reële waarde

Doorgaans is de reële waarde de marktprijs. Zelfs wanneer zich omstandigheden voordoen waarbij de marktprijs niet overeenkomt met de reële waarde, wordt doorgaans de marktprijs aangehouden.



Waar kan ik de jaarrekeningen vinden?

Officiële websites

<http://www.ebr.org/>

