

HR-functie in buitenlandse multinationals staat onder druk

Help! Een buitenlandse moeder!

Steeds meer bedrijven hebben een buitenlandse moeder. Wat betekent dat voor de arbeidsverhoudingen, het personeelsbeleid en het werkgeverschap? En hoe ga je daar als HR-directeur mee om?

TEKST
Peter Boorsma
ILLUSTRATIES
Studio Vonq



Op Franse hoofdkantoren haalt men de schouders op als een Nederlandse vakbond dreigt met staken

Het Nederlandse bedrijfsleven internationaliseert in hoog tempo. Steeds meer bedrijven hebben een buitenlandse moeder. Volgens het CBS telt Nederland ongeveer 15.000 bedrijven waarover de zeggenschap in het buitenland ligt. In 2014 zorgden deze multinationals voor ruim 700.000 voltijdbanen: zo'n 10 procent van alle voltijdbanen. In de industrie is zelfs één op de drie banen te vinden bij een bedrijf met het hoofdkantoor buiten Nederland.

De aansturing van de bedrijven vanuit het buitenland leidt soms tot strubbelingen in de Nederlandse vestiging, bijvoorbeeld als het gaat om het personeelsbeleid en de arbeidsverhoudingen. Dat heeft ook consequenties voor de rol van de HR-directeur.

Een veelvoorkomend probleem is dat Amerikaanse hoofdkantoren onbekend zijn met vakbond en werknemersvertegenwoordigingen. 'In Frankrijk weet men heel goed wat een vakbond is, maar Amerikanen hebben vaak geen idee wat een cao behelst of wat de Wet op de ondernemingsraden is', zegt AWWN-adviseur Geke Klinkhamer. 'Ze begrijpen ook niet dat vakbonden – uiteindelijk toch externen – invloed op het bedrijf uitoefenen. Bij bedrijven die al lang in Nederland werken, gaat dat overigens beter. Die weten wel dat als je het loongebouw ombouwt, je akkoord moet hebben van de OR. Hooguit moet je het nog eens uitleggen als er een nieuwe HR-directeur aantreedt.'

Uitleggen, uitleggen

Nederland is een land van overleg. Ik wil A, jij wilt Z, dan komen we ergens uit op K,L of M. Voor buitenlandse bedrijven is dat niet zo duidelijk, stelt AWWN-adviseur Tammo Delhaas. Ten tijde van de overname van Organon door het Amerikaanse bedrijf Schering Plough, is hij op verzoek van het Nederlandse bedrijf naar New Jersey gegaan om de top-vijftig van Schering Plough uit te leggen hoe we in Nederlanders met werknemers overleggen. 'In Angelsaksische bedrijven zit de motivatie vooral in geld. Het Rijnlandse model richt zich meer op het voeren van gesprekken, op continuïteit.'

Delhaas organiseert regelmatig de cursus *Dutch Labour Relations*, waarin buitenlandse ceo's op Schiphol worden bijgepraat over de Nederlandse arbeidsverhoudingen. 'Daar vroeg een Texaan me ooit: 'Als dat in Nederland wet is, wat gebeurt er dan als ik die overtreed? En hoe hoog is die boete dan? Kunnen we de wet niet veranderen?' Er spreekt een zekere arrogantie uit. Het Angelsaksische organisatie-model heeft weinig met stakeholders. Dat merk je ook aan de manier van aansturen. Dat gaat met commando's – 'dit zijn de regels'. Wij zijn meer van de dialoog.'

Een ander ongemak waarmee sommige bedrijven met een buitenlandse moeder te maken hebben, is 'één pot voor loonsverhogingen'. Dochterbedrijven krijgen van hun Amerikaanse of Zwit-

Dutch Labour Relations

Speciaal voor – uit het buitenland afkomstige – HR-managers die (tijdelijk) werkzaam zijn voor een Nederlandse vestiging van een buitenlands bedrijf, organiseert AWWN 'Dutch Labour Relations'. Deze eendaagse workshop, die op dinsdag 27 november op het programma staat, verschaft de deelnemers inzicht in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, de rol van ondernemingsraden en vakbonden en de wijze waarop in Nederland arbeidsvoorwaardenonderhandelingen plaatsvinden. Daarnaast komt het Nederlandse arbeidsrecht, in het bijzonder het ontslagrecht, en belastingstelsel uitgebreid ter sprake.

De workshop op 27 november staat onder leiding van Reinout Scholte (adviseur arbeidsverhoudingen), Armand Lahaije (adviseur fiscale zaken en internationale arbeidsmobiliteit) en Eva de Graaff (advocaat arbeidsrecht). De voertaal is Engels. Maximumaantal deelnemers: 15. Kosten: € 1.495 voor leden; niet-leden betalen € 1.795 (exclusief btw).

Kijk voor meer informatie en de Engelse beschrijving van de workshop op de site van AWWN onder 'Agenda' (zoekterm: *Dutch Labour Relations*). Daar vindt u ook het inschrijfformulier.

serse hoofdkantoor één geldbedrag van zeg 4 procent van de loonsom. Daaruit moeten ze alles betalen: de loonsijging van de cao, maar ook de salarisverhogingen die voortvloeien uit de functioneringsgesprekken. Voor een HR-directeur is dat lastig, want zo blijft er weinig ruimte over voor individueel maatwerk.

Amerika of Japan

Het maakt overigens nogal verschil uit welk land de multinational afkomstig is. Een Japans bedrijf is heel anders dan

'Ook Amerikanen krijgen geleidelijk meer oog voor verschillen'

Lourens Eppink is HR-manager bij een industrieel bedrijf dat onderdeel is van een groot Amerikaans concern. Dat is toch anders dan werken voor een puur Nederlands bedrijf, ervaart hij. 'Je merkt dat het hoofdkantoor aan de andere kant van de plas staat: daar ligt de 'waarheid'. De VS is één groot land dat één richting uitgaat. In Europa heeft ieder land zijn geschiedenis en kiest zijn eigen route. Europeanen zijn dat gewend, Amerikanen begrijpen dat niet.' Het gebeurt dan ook regelmatig dat de Europese vestigingen plotseling worden geconfronteerd met wijzigingen. Daar is dan in de Verenigde Staten wel een proces aan voorafgegaan, maar de Europese vestigingen zijn hierin niet volledig meegenomen. Als ze dan hun nieuwe beleid uitrollen, stuiten ze in Nederland op de OR en de vakbonden, die zich overvallen voelen. 'Ik leg het wel uit en meestal komt het dan toch nog goed. Maar soms gaat de OR niet akkoord en

moet ik in de VS gaan uitleggen dat het *nee* is. Nederland is een consensus-land en de vakbonden zetten niet alles meteen op scherp. Maar je moet je hand niet overspelen. Ik kan niet steeds weer zeggen: 'Sorry dat we zo laat zijn.' Overigens zit er volgens Eppink wel ontwikkeling in. Ook Amerikanen krijgen geleidelijk meer oog voor verschillen, zeker de managers die een tijd in Europa of Azië hebben gewoond. 'Maar het kost gewoon tijd.' Anders dan collega's bij veel andere bedrijven heeft Eppink de vrijheid om binnen de gestelde kaders voor Nederland te opereren. Wel is er Amerikaanse druk om dingen voor elkaar te krijgen en meer uniformiteit te realiseren. 'Dat is ook wel goed. Het is nu wel zeer complex. En als we een wereldwijd bedrijf willen zijn, moeten medewerkers ook makkelijk kunnen switchen tussen vestigingen in verschillende landen. Met nationale regelingen rond pensioenen en AOW is het al moeilijk genoeg.'

In verband met de privacy is de naam Lourens Eppink gefingeerd.

een Amerikaans of Frans bedrijf. In Nederland wordt relatief weinig gestaakt. En in Noorwegen zitten de vakbonden zelfs in het bedrijf. Maar in Frankrijk lijkt het motto van de vakbonden 'eerst staken, dan praten'. Gevolg is dat ze op het Franse hoofdkantoor hun schouders ophalen als in Nederland de vakbond dreigt met staken. Toch geven Franse bedrijven vaak wel redelijk veel vrijheid: houd vooral je eigen broek op, regel het maar, als er maar geld uit komt. Japanse bedrijven kenmerken zich veelal door goede omgangsvormen en een methodische manier van werken met veel protocollen. Delhaas: 'Een Japans bedrijf is een *black box*. De top zit in Japan en het blijft altijd onduidelijk hoe de lijntjes nu precies lopen. Je kunt ook niet zomaar de hoogste baas aanspreken.'

Toch moet je de verschillen tussen landen niet overdrijven, vindt zowel Delhaas als Klinkhamer. Verschillen

tussen bedrijven uit één en hetzelfde land kunnen nog veel groter zijn. Het ene bedrijf stuurt op kpi's, het andere bedrijf hecht aan de HR-functie of een strak opgezet loongebouw. 'Ook tussen Nederlandse bedrijven zonder buitenlandse moeder zie je die verschillen. Al hoeft je daar niemand uit te leggen wat een vakbond of OR is.'

Strak geregisseerd

Klinkhamer heeft niet de indruk dat het aantal bedrijven dat strak wordt geregisseerd, toeneemt. 'Het blijft zo'n beetje *fifty-fifty*. Amerikaanse bedrijven worden in de regel strak aangestuurd. Op sommige vlakken kunnen ze niet anders. Zo zijn er in de VS boekhoudregels voor de pensioenen die zeggen dat een bedrijf moet weten wat de kosten nu zijn. Dat is anders dan in Nederland. Dan kunnen de vakbonden hoog en laag springen, maar de Amerikaanse wet schrijft dat gewoon voor.'

De HR-directeur komt soms in een 'squeeze' terecht tussen de eisen van het hoofdkantoor en de Nederlandse praktijk

De grote invloed van het moederbedrijf leidt er soms toe dat de HR-directeur in een *squeeze* terecht komt tussen de eisen van het hoofdkantoor en de Nederlandse praktijk. Sommige HR-directeuren in Nederland voeren de wetgeving en vakbonden aan om duidelijk te maken dat iets hier echt niet kan. 'Amerikanen zijn heel gevoelig voor de wet, die willen ze zeker niet overtreden. Maar het balanceren tussen beide belangen vergt veel van de HR-directeur.'

De internationalisering leidt er sowieso toe dat de positie van de HR-directeur in Nederland onder druk komt te staan: de HR-man of -vrouw dreigt uit de directieraden te verdwijnen. Want veel multinationals hebben een sterke HR-functie op het hoofdkantoor. Dan komt er een *global reward-programme* met *global job descriptions* en *global performance indicators*. De HR-directeur in Nederland krijgt een pakket aangereikt en is dan niet langer beleidsmaker, maar uitvoerder. AWWN



Amerikanen hebben vaak geen idee wat een cao behelst

vindt dit een ongewenste ontwikkeling en is daarom samen met Nyenrode Universiteit een leergang gestart om de HR-manager te upgraden en weer terug te krijgen in het managementteam. Delhaas: 'Het is ook een beetje een golfbeweging, waarbij er een tijd is dat alles wordt opgedeeld in business units en dan weer wordt gecentraliseerd. Momenteel bevinden we ons in een fase waarin de teugels worden aangetrokken.'

Dynamiek

Maar het is niet allemaal kommer en kwel, haast Klinkhamer zich te zeggen. Want internationale bedrijven kennen wel een bijzondere dynamiek. 'Er gebeurt veel aan talentontwikkeling – zoals *traineeships* over de hele wereld. Je direct leidinggevende zit misschien wel in het buitenland en je bent in contact met andere culturen. Je kunt ervan leren. Zo blijken buitenlandse bedrijven veel verder als het gaat om de inclusieve arbeidsmarkt. Amerikaanse bedrijven doen daar veel aan. En de baas bij het Spaanse Inditex, van onder andere Zara en Massimo Dutti, snapte niet waarom Nederlandse bedrijven zo weinig doen met inclusief ondernemen. Dat is in Spanje al heel gewoon.' ●

Internationale arbeidsmobiliteit

De procedures rond internationale arbeidsmobiliteit zijn ingewikkeld en omslachtig. Om werkgevers die werknemers uitzenden of buitenlandse werknemers inhuren behulpzaam te zijn, heeft AWWN de workshopcyclus Internationale arbeidsmobiliteit (IAM) ontwikkeld. Deze vindt ieder voor- en najaar plaats. De cyclus bestaat uit vijf delen: arbeidsmigratierecht, sociale verzekeringen, arbeidsrecht en arbeidsvoorwaarden, belastingrecht en pensioen. De eerstvolgende gehele workshopcyclus IAM waarvoor u zich kunt inschrijven, is die van voorjaar 2019. Deze start op

7 februari 2019 (data overige workshops: 7 maart, 11 april, 16 mei en 6 juni). Het is ook mogelijk om niet de gehele cyclus, maar afzonderlijke workshops te volgen. De workshopcyclus IAM is geaccrediteerd door de NIRPA, het Nederlands Instituut van Register Payroll Accounting, en door het RB (Register Belastingadviseurs). Kosten deelname hele cyclus € 2.750 (leden AWWN), € 3.450 (niet-leden AWWN); kosten per workshop € 750 (leden AWWN), € 975 (niet-leden AWWN). Kijk voor meer informatie over IAM op de site van AWWN onder 'Agenda' (zoekterm: *Internationale arbeidsmobiliteit*). Daar vindt u ook het inschrijfformulier.



Geke Klinkhamer

is als adviseur arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen werkzaam bij AWWN



Tammo Delhaas

is als adviseur arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen werkzaam bij AWWN

Een eigen recruiter met de kracht van een heel team?

Kies voor RecruiterPlus. Een recruiter met een volledige recruitment toolkit: alles wat nodig is voor succesvol recruitment.

Wij zijn u graag van dienst!

Hetty Moll, 079-3631680, hettymoll@compagnon.com.

- 🔗 Arbeidsmarktonderzoek
- 🔗 Jobsite
- 🔗 Employer Branding
- 🔗 Recruitment systeem
- 🔗 Jobmarketing
- 🔗 E-assessments
- 🔗 Internet search
- 🔗 Dashboards

RecruiterPlus
by compagnon 