

NVP

Nederlandse Vereniging
van Participatiemaatschappijen

ONDERNEMINGSRADEN EN PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJEN **ADVIEZEN UIT DE PRAKTIJK**



Een nieuwe gedragscode voor NVP leden, heldere informatie op de website en een handreiking voor ondernemingsraden. Met name deze handreiking is een mooi instrument waarmee ondernemingsraden in de praktijk hun voordeel kunnen doen. Een initiatief dat navolging verdient.

Wouter Koolmees

Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Met dank aan:

Marnix Holtzer, DLA Piper

Herman Kaemingk, Loyens & Loeff

Paul Witteveen, Boontje Advocaten

2020, tweede druk

01

WAAROM DIT DOCUMENT

De Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen heeft dit document gemaakt voor ondernemingsraden van ondernemingen die voor het eerst te maken krijgen met een participatiemaatschappij als aandeelhouder.

De wettelijke basis voor elke ondernemingsraad is de Wet op de ondernemingsraden, de WOR, waarin alle rechten en plichten staan vermeld. Hierin staan echter geen handvatten hoe om te gaan met een overname. Dat terwijl voor veel ondernemingsraden een overname door een participatiemaatschappij nieuw terrein is. In onderhavig document brengen we de verschillende fases van een overname in kaart en geven suggesties voor wat de ondernemingsraad op welk moment kan doen. We verbinden de adviezen met relevante WOR-artikelen.

Kijk voor meer informatie over participatiemaatschappijen op www.nvp.nl. Hier vindt u, naast een Engelse versie van dit document, ook meer informatie over de geactualiseerde NVP-gedragscode, het Invest Europe Handbook of Professional Standards en het onderzoek van Professor Arnoud Boot, 'Private equity in Nederland: een stakeholder-perspectief'.

Voor verdere vragen zijn wij graag beschikbaar.

Annemarie Jorritsma

Voorzitter NVP

02

PARTICIPATIE IN HET KORT

Participatiemaatschappijen zijn investeringsmaatschappijen die risicodragend kapitaal verschaffen aan niet-beursgenoteerde bedrijven.

Bij volwassen bedrijven heet dit private equity, bij jonge en startende bedrijven venture capital. Participatiemaatschappijen krijgen dit kapitaal van beleggers als pensioenfondsen, verzekeraars en family offices.

Participatiemaatschappijen investeren met de bedoeling bedrijven beter te maken dan ze zijn, vooral in situaties waarbij bedrijfsonderdelen verzelfstandigd worden, bij bedrijfsopvolging en bij groei. Zij leveren behalve kapitaal ook kennis, ervaring en een netwerk. Een participatiemaatschappij investeert vaak in de best presterende bedrijven. Als het bedrijf een participatiemaatschappij als aandeelhouder krijgt is dit een

signaal dat uw bedrijf daartoe behoort, of daar snel toe gaat behoren.

Bedrijven met een participatiemaatschappij aan boord brengen vaak nog meer focus aan op hun meest kansrijke activiteiten: zij richten zich op de klanten en producten waarvan zij het meeste groei en rendement verwachten. Een participatiemaatschappij als aandeelhouder biedt dus kansen. Zij investeren bijvoorbeeld in nieuwe vestigingen, internationalisering en verbetering en verduurzaming van productie. Het kan gebeuren dat activiteiten die minder goed lopen verbeterd of verkocht worden. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven waarbij participatiemaatschappijen zijn betrokken gemiddeld beter gaan renderen, stijgende werknemerstevredenheid laten zien, harder groeien, meer internationaliseren en meer innoveren dan bedrijven zonder participatiemaatschappij.

Om dit te bereiken is een goede samenwerking tussen aandeelhouders, bestuur en werknemers essentieel. De ondernemingsraad heeft daarbij een belangrijke wettelijke rol. Maar een goed voorbereide ondernemingsraad is ook een partner waarmee een participatiemaatschappij graag wil samenwerken aan een beter bedrijf, aan werkgelegenheid en aan banen met toekomst.

Na doorgaans vier tot zeven jaar wordt het bedrijf weer verkocht aan een financiële koper, een ander bedrijf of naar de beurs gebracht. Er is een grote kans dat het bedrijf een beter toekomstperspectief heeft dan toen het werd gekocht door de participatiemaatschappij. Het rendement dat wordt behaald stroomt terug naar de pensioenfondsen, verzekeraars en family offices die belegden in de participatiemaatschappij. Zo draagt uw bedrijf direct bij aan het pensioen van pensioengerechtigden.

03

CONTEXT

Bij een overname gaat het niet alleen om overdracht van zeggenschap. Bij een overname komt er van alles kijken. Wat gebeurt er met de strategie, wat wordt de groeifocus, waar wordt geïnvesteerd, komen er reorganisaties of andere ingrepen? Wat gebeurt er met de governance, het bestuur en toezicht? Wat met de werkgelegenheid? Wat gebeurt er met de financieringsstructuur? Dit zijn allemaal zaken waar een ondernemingsraad wat over te zeggen heeft. De ondernemingsraad heeft bij veel van dit soort besluiten een wettelijk adviesrecht. Dat recht is met allerlei (procedurele) waarborgen omgeven. We noemen er enkele: het advies moet tijdig worden gevraagd; met zijn advisering moet een ondernemingsraad wezenlijke invloed kunnen uitoefenen; er moet overleg plaatsvinden over het voorgenomen besluit (inclusief de motieven, de te verwachten gevolgen en de maatregelen ter opvang daarvan); en de ondernemer heeft een behoorlijk vergaande motiveringsplicht.

Belangrijk is ook dat de ondernemingsraad een redelijk vergaand recht op informatie heeft. De ondernemingsraad mag daarbij in vergaande mate bepalen welke informatie hij nodig heeft voor de vervulling van zijn taak.

De ondernemingsraad mag ook deskundigen inschakelen. Het is belangrijk om in ingewikkelde situaties meer balans te brengen in de kennisverhoudingen tussen ondernemer en ondernemingsraad.

Niet onbelangrijk is dat de ondernemingsraad tegen een adviesplichtig besluit, waarin de ondernemer is afgeweken van het OR-advies, beroep kan instellen bij de Ondernemingskamer.

Lang niet alle zaken worden beklonken op het moment van de overname. De adviesaanvraag die voorligt betreft de overname en niet alle toekomstige plannen. De directie zal voor latere adviesplichtige besluiten opnieuw naar de ondernemingsraad moeten en een separate adviesaanvraag indienen. De koper zal niet onmiddellijk de hele gekochte onderneming op de schop nemen. Een ondernemingsraad doet er verstandig aan om zijn positie en zijn bevoegdheden bij de overname zelf ook al in te zetten om een goede

(uitgangs)positie te hebben in het proces van verandering en aanpassing dat vaak op de overname volgt. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door het verbinden van voorwaarden aan het advies, het opstellen van spelregels over hoe er in de praktijk straks met elkaar wordt samengewerkt, of door bepaalde (al dan niet tijdelijke) afspraken te maken die een grotere betrokkenheid van de ondernemingsraad in de eerste periode na de overname waarborgen.

Kortom: de ondernemingsraad beschikt over een stevige, wettelijk verankerde positie en heeft een arsenaal aan bevoegdheden.

Waar het om gaat is die bevoegdheden “met beleid” te benutten. Dus het inzetten van de bevoegdheden om de belangen van werknemers en de onderneming op lange termijn zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen.

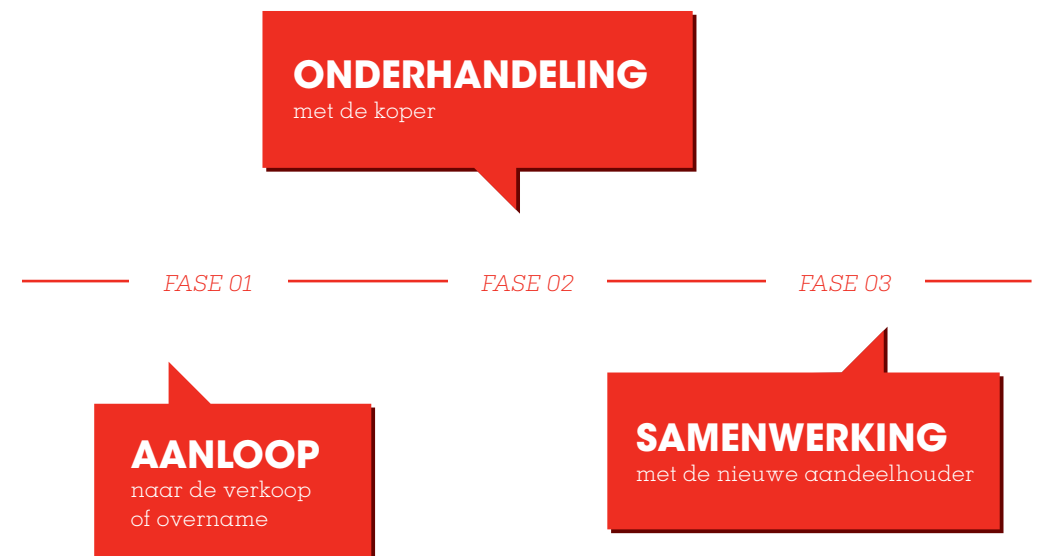
04

BEDRIJFS- OVERNAME IS MENSENWERK

Voordat sprake is van een overname kan de ondernemingsraad al veel doen. Een bedrijfsovername is mensenwerk. Het is ook een ingrijpende gebeurtenis die zich normaliter niet vaak voordoet. Daarom is het van belang dat de ondernemingsraad zelf goed functioneert als een eventuele overname zich aandient. Vooraf kunnen ondernemingsraden dus veel werk verrichten om hun algehele samenstelling en functioneren te optimaliseren. De meeste ondernemingsraden hebben een goede relatie met het bestuur, de directie en de raad van commissarissen, maar het blijft belangrijk hierin te investeren. Daarnaast is het belangrijk te blijven investeren in de relaties met de aandeelhouders en andere stakeholders. Voordat er überhaupt sprake is van een overname worden belangrijke voorwaarden voor een succesvol traject al bepaald.

Bespreek samen met de directie een stappenplan voor het geval een overname aan de orde zou komen. Zo ontstaat over en weer duidelijkheid over wat bestuur en ondernemingsraad van elkaar kunnen verwachten als het ooit zover komt.

Een overname verloopt vaak in drie fases – een goed voorbereide ondernemingsraad kan in elke stap actief betrokken zijn.



FASE 01

AANLOOP NAAR DE VERKOOP OF OVERNAME

De verkoop van een bedrijf of bedrijfsonderdeel komt niet uit de lucht vallen. Vaak komt een dergelijk plan voort uit strategische (her)overwegingen of om redenen van bedrijfsopvolging. In verband met o.a. concurrentiegevoeligheid en mogelijke onrust binnen het bedrijf zal een bestuur geneigd zijn zo min mogelijk partijen van mogelijke verkoopplannen op de hoogte te stellen. Uit de praktijk blijkt dat de kans op lekken reëel is. Een mogelijke verkoop is daarnaast (zeker binnen een familiebedrijf) een groeiproces. Toch kan de ondernemingsraad het management vragen om geïnformeerd te blijven over de strategische opties van de onderneming en zelf proactief zijn strategische toekomstvisie delen met het bestuur. De ondernemingsraad moet zich bij zijn inbreng rekenschap geven van het belang van de onderneming.

Voorbeelden van strategische vragen zijn:

- Hoe gaat het bedrijf groeien?
- Moet het haar activiteiten verbreden of juist meer focus aanbrengen en terug naar de kern?
- Moet het internationaliseren?
- Welke activiteiten zouden moeten verbeteren of verduurzamen?
- Welke activiteiten zouden moeten worden afgebouwd?

In het verlengde hiervan worden keuzes gemaakt ten aanzien van de financiering.

Vragen die dan worden beantwoord zijn:

- Heeft de onderneming voldoende vermogen om haar plannen te realiseren?
- Beschikt de onderneming over passende financieringsinstrumenten om haar plannen uit te voeren?

Mogelijk opties zijn:

- Het gaat zelfstandig verder
- Het gaat naar de beurs
- Het kan een onderdeel verzelfstandigen
- Het kan overnames gaan doen
- Het kan autonoom gaan groeien
- Het kan nieuwe of andere aandeelhouders zoeken
- Het kan (beter) passende financiering zoeken
- Het kan zich over laten nemen

In geval van een overname is het de vraag wat de voor- en nadelen zouden kunnen zijn van het soort koper. Er zijn financiële en strategische partijen. Welke nieuwe eigenaar (en welk type) past het beste bij het bedrijf om de nieuwe strategie te realiseren? Als de ondernemingsraad wordt geraadpleegd kan hij dus bijvoorbeeld zijn mening geven over welk type koper hij het beste zou vinden voor de continuïteit van het bedrijf, het mogelijk maken van verdere groei en ontwikkeling en de werkgelegenheid. Hierbij gaat het ook om de vraag wat de verschillende potentiële kopers – naast kapitaal – kunnen bijdragen aan de realisatie van de strategie die de ondernemingsraad voor ogen heeft.

Enkele voorbeelden:

- Participatiemaatschappijen komen niet alleen met een financiële injectie maar ook met kennis, ervaring met bepaalde situaties of problemen en een (internationaal) netwerk van managers, adviseurs of experts die de onderneming kunnen helpen om een bepaalde strategie te verwezenlijken. De ondernemingsraad kan aan het bestuur aangeven wat zij belangrijke toegevoegde waarden vindt.
- Participatiemaatschappijen kiezen vaak voor focus op de sterke kanten van bedrijven. Voor de kernactiviteiten wordt doorgaans een plan gemaakt

om verder te groeien. Voor onderdelen die daar niet goed bij passen wordt ook een plan gemaakt. De ondernemingsraad kan het bestuur vragen om in zijn evaluatie mee te nemen welk track-record de kandidaat-kopers hebben op het gebied van groei, internationalisering en andere onderwerpen die de ondernemingsraad van belang vindt voor de continuïteit van de onderneming en de werkgelegenheid. Ook kan het bestuur gevraagd worden inzicht te verkrijgen in de visie van potentiële kopers op toekomstige werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden, etc. en hoe ze daar mee zullen omgaan.

- Als er internationale participatiemaatschappijen onder de kandidaat-kopers zijn kan het bestuur gevraagd worden om in de evaluatie aandacht te besteden aan de mate waarin de potentiële koper bekend is met de gewoonten en gebruiken in Europa en/of Nederland.

Door gebruik te maken van zijn adviesrecht kan de ondernemingsraad directer betrokken raken bij afwegingen over strategische opties en bepaalde scenario's laten meenemen in het besluitvormingsproces.

Adviezen

- 1 Maak gebruik van het juridisch kader dat in deze voorfase bestaat: het halfjaarlijks overleg over de gang van zaken in de onderneming (art. 24 WOR), het adviesrecht voor het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een adviesplichtige aangelegenheid (art. 25 lid 1 onder n WOR)

en de financieel-economische informatie (art. 31 e.v. WOR).

- 2 Zorg dat de ondernemingsraad zelf een beeld heeft van welke strategische opties het bedrijf heeft en wat de gevolgen voor de werknemers en de andere stakeholders zouden zijn. Maak als ondernemingsraad tijd vrij voor dit proces en vraag eventueel extra tijd voor vragen als:
 - a. Hoe kijkt de ondernemingsraad tegen de toekomst van het bedrijf aan?
 - b. Wat ziet de ondernemingsraad als de moeilijkste keuzes?
- 3 Kijk bovenal naar wat goed is voor het bedrijf. De continuïteit van het bedrijf is het allerbelangrijkste. Ingrepen of maatregelen kunnen hierbij noodzakelijk zijn.
- 4 Als verkoop aan een participatiemaatschappij een reële optie is, zorg dan dat de ondernemingsraad weet wat participatiemaatschappijen zijn en hoe zij werken.
- 5 Participatiemaatschappijen verlangen doorgaans dat directieleden met eigen geld mee-participeren. Soms bestaat de mogelijkheid voor een bredere groep medewerkers om financieel te participeren. Dit kan samen verkend worden.
- 6 Verzamel ervaringen van ondernemingsraden die met participatiemaatschappijen te maken hebben of gehad hebben.

- 7 Probeer afspraken te maken met de directie over hoe zij te werk zal gaan als de keuze voor een koper gemaakt moet worden en hoe de ondernemingsraad op de hoogte zal worden gehouden. Deze afspraken kunnen mogelijk worden vervat in een convenant (art. 32 WOR).
- 8 Informeer het bestuur welke overwegingen ten aanzien van potentiële kopers de ondernemingsraad graag meegenomen ziet worden in de gesprekken met kandidaten. Punten met betrekking tot de continuïteit van de onderneming en de werkgelegenheid, maar ook onderwerpen met betrekking tot de toekomstige financiering of andere zaken waarover de ondernemingsraad in een later stadium adviesrecht heeft.
- 9 Vraag het bestuur na afloop terug te koppelen hoe deze overwegingen van de ondernemingsraad zijn meegenomen in de gesprekken.
- 10 Vraag het bestuur om inzicht te geven in de afwegingen die zijn gemaakt om het proces voort te zetten met de uiteindelijk gekozen partij en in de serieuze alternatieve bidders die er waren.
- 11 Wees attent op de wettelijke geheimhoudingsplicht die op de leden van de ondernemingsraad kan rusten, mits die goed is omschreven (zie art. 20 WOR).

FASE 02

ONDER- HANDELING MET DE KOPER

Als de exclusieve onderhandelingen met één koper van start zijn gegaan komt het moment van de wettelijke adviesaanvraag over de toetreding van de nieuwe aandeelhouder en eventueel het aantrekken van nieuwe kredieten dichtbij. Het voorwerk dat is verricht werpt nu haar vruchten af. Zorg dat de hele ondernemingsraad nu wordt aangehaakt. De aanloop naar een verkoop kan lang duren, maar in deze fase kan het proces in een stroomversnelling komen.

Adviezen

- 1 Spreek met het bestuur af dat de kandidaat-koper in aanwezigheid van het bestuur spreekt met de ondernemingsraad en door hem bevestigd kan worden over:
 - a. Businessplan op hoofdlijnen.
 - b. De kennis, expertise en het netwerk dat de investeerder meebrengt.
 - c. Dilemma's en moeilijke keuzes die voorzien worden, hoe zij daarmee om willen gaan en de manier waarop de ondernemingsraad daarbij zal worden betrokken.
 - d. Financiële prognoses, beleid ten aanzien van dividenduitkeringen en herfinancieringen.
 - e. De aandeelhoudersstructuur en eventuele medewerkersparticipatie.
- 2 Zoek eventueel contact met ondernemingsraden van portefeuillebedrijven van de koper.
- 3 Bij de onderhandelingen worden plannen gemaakt om de governance van de nieuwe onderneming in te richten. Laat een ervaren juridisch adviseur hierin adviseren en probeer afspraken te maken met de koper, over:
 - a. Toekomstige samenwerking.
 - b. Structuurregime (kort gezegd: het speciale regime bij grote vennootschappen, waarvoor het versterkt aanbevelingsrecht van de ondernemingsraad voor een derde van de leden van de raad van commissarissen geldt; dit is bij een beperkt aantal van de overnames aan de orde).
 - c. Commissarissen (zie vooral art. 2:158 en 268 lid 6 BW).
- 4 De ondernemingsraad heeft een adviesrecht ten aanzien van de financiering van de onderneming (art. 25 lid 1 onder h, i, en - vooral - j WOR, afhankelijk van de financieringsstructuur). Het is aan te raden om de voorgenomen financieringsstructuur te laten toetsen door een financieel expert.

Hoge financieringslasten zijn voor een bedrijf niet per definitie nadelig, maar ze moeten worden bezien in relatie tot de verwachte kasstromen en het businessplan. Enkele punten waarop moet worden gelet:

- a. De looptijd van de verschillende leningen en de verdeling van de aflossingen over de jaren.
- b. De rentepercentages, waarbij in geval van leningen met variabele rente ook moet worden gekeken naar de kosten en risico's van instrumenten om dit renterisico af te dekken (bijv. renteswaps).
- c. De door de onderneming te stellen gebruikelijke zekerheden (bijv. verpanding van bezittingen).
- d. Hoeveel financiële ruimte bestaat er tussen de met de financiers afgesproken minimale financiële doelstellingen (convenanten) en de voorgenomen businessplannen. Is er voldoende ruimte om tegenvallers op te vangen?

- 5 Indien de onderneming geadviseerd wordt ten aanzien van de financieringsstructuur is het raadzaam daarbij aan te sluiten.
- 6 Als voorgesteld wordt dat, naast bankleningen, ook gebruik wordt gemaakt van aandeelhoudersleningen, laat je dan adviseren over de voor en nadelen van het gebruik van aandeelhoudersleningen versus (cumulatief-) preferente aandelen.
- 7 Laat je goed informeren zodat je tot een weloverwogen advies komt. Dit kan je laten doen door de participatiemaatschappij zelf (die zelf ook gebaat is bij een solide financiële structuur) en/of door een externe expert.
- 8 Onder tijdsdruk moeten besluiten worden genomen. Houd het hoofd koel, zorg dat de ondernemingsraad waar nodig goed geadviseerd wordt, blijf het grote plaatje zien en blijf het belang voor de onderneming als het belangrijkste zien.

Als de ondernemingsraad bezwaren heeft tegen (delen van) de voorstellen dan kan hij voorwaarden verbinden aan het advies. In dat geval kan het bestuur in overleg met de koper besluiten de voorstellen aan te passen of als dat niet kan, moet hij de uitvoering van zijn besluit een maand uitstellen. Houdt het bestuur zich niet aan die opschortingstermijn dan kan de ondernemingsraad naar de Ondernemingskamer stappen (art. 25 en 26 WOR).

FASE 03

SAMENWERKING MET DE NIEUWE AANDEEL- HOUDER

De participatiemaatschappij ziet de samenwerking met directie en onderneming als een partnerschap, met ambitieuze doelen en een dito plan. Als de koop eenmaal is afgerond start de nieuwe samenwerking en kunnen de plannen tot uitvoer worden gebracht en worden ingezet op het verwezenlijken van de groeiambities.

Adviezen

- 1 Maak afspraken over hoe vaak de ondernemingsraad wordt geïnformeerd.
 - 2 Zorg ervoor dat de WOR wordt nageleefd.
 - 3 Stem belangrijke communicatie naar de rest van de onderneming gezamenlijk af.
 - 4 Wees als ondernemingsraad alert op zaken die in de organisatie of op de markt spelen en bespreek deze proactief met de directie.
 - 5 Er kan in materiële en formele zin een grotere noodzaak/gelegenheid voor periodiek overleg ontstaan. Maak afspraken over hoe vaak en tussen wie (ondernemingsraad, bestuur, raad van commissarissen etc.) overleg plaatsvindt.
- a. Zorg dat je weet wat de drijvers zijn van de groei.
 - b. Bespreek de voortgang van het businessplan regelmatig.
 - c. Bespreek de stand van zaken van de financiering.
- 6 Onderhoud goede contacten met de aandeelhouder. Participatiemaatschappijen zijn gebaat bij een goede samenwerking en zullen dit initiatief alleen maar steunen.
 - 7 De nieuwe ambities en plannen kunnen best wat druk opleveren bij het management. Toch kan de ondernemingsraad effectief betrokken blijven door tijdige en goed onderbouwde inbreng te leveren.
 - 8 Het kan zijn dat het management (en evt. een bredere groep medewerkers) aandeelhouder wordt, hetgeen een extra dimensie betekent voor de ondernemingsraad. Management en medewerkers die aandeelhouder zijn, kunnen nog meer gericht zijn op groei en verbetering van het bedrijf, wat extra kansen en risico's met zich mee kan brengen.

- 9 Het is goed om rekening te houden met het verdienmodel van een participatiemaatschappij. Hun doel is waarde creëren voor de beleggers in de participatiemaatschappij, zoals pensioenfondsen en verzekeraars. Dit doen participatiemaatschappijen door hun portefeuillebedrijven beter te maken dan ze zijn. Dit gebeurt meestal door bedrijven te laten groeien, innoveren en internationaliseren, maar dat kan ook betekenen dat in delen van het bedrijf gereorganiseerd wordt.
- 10 Hoe zou de governancestructuur er uit moeten zien als het management aandelen heeft, of als aandelenparticipatie nog breder in het bedrijf wordt geïntroduceerd? Laat de fiscale aandachtspunten daarvan secuur onderzoeken.
- 11 Participatiemaatschappijen investeren doorgaans voor een termijn van vier tot zeven jaar en verkopen hun belang in het bedrijf daarna aan een andere financiële koper of bedrijf, of brengen het bedrijf naar de beurs. Je weet dat deze stap gaat komen, dus creëer hier tijdig een draaiboek/protocol voor.



05

TIPS VOOR PARTICIPATIE- MAAT- SCHAPPIJEN

- 1 Leg uit wat participatiemaatschappijen zijn en hoe zij werken.
 - a. Karakteristieken:
 - i. Lange termijn betrokken aandeelhouders (vier tot zeven jaar)
 - ii. Aanbrengen van focus, dus het bedrijf nog beter maken
 - iii. Kapitaal, kennis en netwerk
 - iv. Gelijkgerichte belangen van beleggers, fondsmanagers en het management van portefeuillebedrijven doordat fondsmanagers en managers mee-investeren en risico lopen
 - v. Het belang van een goede reputatie
 - b. Hoe werkt een fonds:
 - i. Fondsen werven
 - ii. Investeren
 - iii. Samenwerking in de praktijk
 - iv. Verkopen
 - v. Inleg en rendement uitkeren aan beleggers
Fondsmanagers delen onder voorwaarden mee
 - c. Wat kunnen participatiemaatschappijen betekenen voor het bedrijf in kwestie.
 - 2 De perceptie bestaat dat het aandeelhoudersbelang het enige belang is. Benadruk de relevantie van het belang van andere stakeholders.
 - 3 Maak duidelijk wat het verschil is tussen participatiemaatschappijen en hedge funds.
 - 4 Neem zo snel mogelijk zoveel mogelijk onzekerheden over banen weg.
 - 5 Maak de ondernemingsraad deel van de plannen.
 - 6 Investeer in faciliteiten voor medezeggenschap (trainingen, kennisuitwisseling etc.).
 - 7 Stimuleer dat er goed geëquipeerde mensen in de ondernemingsraad zitten.
 - 8 Weet wat er leeft in het bedrijf. Spreek met meerdere lagen.
 - 9 Hoe stelt de participatiemaatschappij zich de samenwerking met bestuur, raad van commissarissen en ondernemingsraad voor?

Wilt u meer weten?

Neem voor meer informatie contact op met de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP).

T +31 (0)20 571 22 70

E info@nvp.nl

I www.nvp.nl