



Alliantie Medezeggenschap & Governance

Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2018-2019, opgesteld op 22 november 2018 (inclusief twee casebeschrijvingen)

Jury:

- Mevr. Mr. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter
- Prof. dr. Hans Schenk
- Hr. Sjaak Slingerland, voormalig voorzitter (C)OR KPN

De Driehoek 3D Trofee

De AMG heeft voor 2018-2019 twee organisaties genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee, de prijs voor organisaties met robuust en inhoudelijk overleg tussen de (Centrale) Ondernemingsraad - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht en Directie/Raad van Bestuur.

De Driehoek 3D Trofee is mogelijk gemaakt door de Stichting À propos, opgericht door Ieke van den Burg. Haar missie was het bevorderen van zeggenschap voor werknemers op bedrijfsniveau, met speciale aandacht voor de rol van de voordrachtscommissaris. Het werk van de Stichting is na het overlijden van Ieke van den Burg in 2014 overgedragen aan de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG). De AMG is een samenwerkingsverband tussen SER, Nationaal Register, AWWN, CNV, FNV, MNO Platform, NCD, SBIFormaat, VCP, VNO-NCW, de Voort Advocaten, Wissomagroup.

De jury wordt ondersteund door de AMG Begeleidingscommissie Driehoek 3D Trofee:

- Mevr. Trude Maas, voorzitter AMG
- Mevr. Danielle Haenen, partner in AMG namens SER
- Mevr. Tonny Groen, partner in AMG namens FNV en coördinatie Trofee
- Mevr. Tineke de Rijk, interviewster en schrijfster cases.

Genomineerden 2018-2019

Voor de Driehoek 3D Trofee 2018-2019 zijn genomineerd:

- FrieslandCampina
- Tata Steel Nederland

Toelichting keuze genomineerden

Door de partners van AMG zijn verschillende organisaties voorgedragen en is er een longlist opgesteld. Op basis van de criteria voor een nominatie zijn vervolgens telefonische gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van deze organisaties. Dit resulteerde in een shortlist en de keuze voor bovengenoemde organisaties.

Totstandkoming openbare cases

Tineke de Rijk heeft aan de hand van een vragenlijst bij de twee genomineerde organisaties interviews gehouden met de betrokkenen bij het overleg in de driehoek: (C)OR – Raad van Bestuur/Directie - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht. De conceptverslagen zijn ter goedkeuring voorgelegd aan iedere geïnterviewde. Op basis van deze interviews en aangeleverde informatie is vervolgens per genomineerde een case geschreven die door hen geaccordeerd is. Deze cases zijn openbaar en toegevoegd aan dit juryverslag.

Werkwijze van de jury

De jury heeft als taak om op basis van de cases te beoordelen in hoeverre de genomineerden voldoen aan de criteria voor de prijs en vervolgens te bepalen wie de winnaar is. Op 22 november 2018 is de jury met dit doel bij elkaar gekomen. Allereerst complimenteert de jury de interviewster. Men is onder de indruk van de bereidheid van de geïnterviewden om inzicht in het overlegproces in de driehoek binnen hun organisatie te geven. Er is veel waardering voor het werk dat is verzet. Het materiaal is mooi gestructureerd aangeleverd: het zijn prachtig uitgeschreven cases die een rijk en inspirerend beeld geven. Dit maakt het goed mogelijk om tot een inhoudelijke afweging te komen. De juryleden ervaren het als een eervolle taak om een trofee-winnaar te mogen kiezen.

Criteria Driehoek 3D Trofee

Deze zijn:

1. een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RVC/RVT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
2. regelmatig overleg met andere stake-holders: vakbonden, in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichthouders en cliëntenraden;
3. een OR die actief is op strategisch niveau;
4. een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten voor de sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering;
5. oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVT/RVC/Bestuur en het beleid.

Opmerkingen vooraf:

In de interviews is dit jaar de vraag naar de professionalisering van de overlegpartners in de Driehoek opgenomen. Ook is het van belang dat de COR, in verband met het oog op de representatieve democratie, een goede vertegenwoordiging vormt van het personeel. Met andere woorden: is de medezeggenschap verankerd in de organisatie.

Bespreking Cases

FrieslandCampina

Bij FrieslandCampina constateert de jury dat de coöperatiegedachte, waarbij samenwerking voorop staat, als een rode lijn door het overleg in de driehoek loopt. In het informele overleg tussen DB COR en de bestuurders worden de actuele ontwikkelingen in de coöperatie besproken. Het valt de jury verder op dat men bij FrieslandCampina veel met

convenanten werkt waardoor de medezeggenschap letterlijk op maat wordt gemaakt. Het DB van de COR heeft regelmatig informeel overleg met de voorzitter van de RvC. Thema's die in de coöperatie spelen worden zo met elkaar gedeeld en zo nodig worden de agenda's op elkaar afgestemd.

Uit de case blijkt dat, indien nodig, toezichthouders, bestuurders en management en alle medezeggenschapsorganen elkaar in een soort van "snelkookpan" van overleg weten te vinden om binnen korte tijd een gecompliceerd adviestraject in goede banen te leiden en tot afspraken te komen.

Het meest opvallende in de case van FrieslandCampina vindt de jury de cultuur van "we zoeken elkaar op en zullen eruit komen". Met dit als uitgangspunt kan men beslissen om een adviesprocedure die dreigt vast te lopen weer opnieuw op te starten. De jury vraagt zich wel af of de COR in het algemeen de grenzen opzoekt van "actief tegenwicht" en of de medezeggenschap wel voldoende ruimte krijgt, dit mede gezien de rol van de zeer uitgebreide, voor een groot deel uit melkveehouders gevormde RvC. Verder stemt de COR het overleg in het algemeen goed af met onderliggende ondernemingsraden en de verschillende achterbannen. De taken tussen bonden en medezeggenschap zijn, zo blijkt uit de case, op elkaar afgestemd.

Mooi is dat de door de COR voorgedragen sociaal commissaris zich uitspreekt voor een professionalisering van de RvC en zelf actief vorm geeft aan de relatie met de COR. Alle partners in de driehoek werken aan hun eigen professionalisering.

De jury valt verder op dat het thema duurzaamheid bij FrieslandCampina hoog in het vaandel en stevig op de agenda staat, zowel wat de "boeren" betreft als de interne werkprocessen. In de eigen werkorganisatie worden op dit terrein eveneens vele initiatieven ontwikkeld. De jury waardeert het hoe zo moderne bedrijfsvoering met maatschappelijke verantwoordelijkheid gecombineerd wordt.

Diversiteit heeft de aandacht op het niveau van het management. Positief is de Executive Board met een man en een vrouw en het Executive Leader Team met 5 mannen en drie vrouwen. En voor het eerst zijn er twee vrouwen als melkveehouder lid van de RvC. Belangrijk acht de jury dat er mede in het kader van de Participatiewet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij boerenbedrijven worden geplaatst.

Tata Steel Nederland

Wat Tata Steel Nederland, inmiddels een dochter van een internationaal beursgenoteerd bedrijf, betreft valt het de jury op dat men zich als "verrassend modern" in een traditionele en zelfs ouderwets te noemen sector weet te profileren. De jury refereert in dit kader aan de term "relatieve excellentie", zeker vergeleken met andere Europese staalbedrijven.

De cultuur is van oudsher "klassiek" in de zin van invloedrijke en professionele medezeggenschapsorganen en een sterke positie van de bonden binnen het bedrijf. De verschillende partijen schromen het in het "spel van het overleg" aantoonbaar niet om alle strategische en wettelijke mogelijkheden, tot de gang naar de Ondernemingskamer toe,

optimaal te benutten. Alle partijen maken goed gebruik van de wetgeving. De gemeenschappelijke noemer hierbij is het voortbestaan en verduurzamen van de organisatie. Partijen respecteren elkaars rol en positie in deze en weten hierbij ook in het externe krachtenveld met vakbonden en in politieke verhoudingen de weg te vinden.

De jury krijgt op basis van de case een beeld van robuuste medezeggenschap waarbij alle lagen, ook Europees, goed met elkaar verbonden zijn. Ook betreft de COR lokale en nieuwe OR-leden bij adviestrajecten. Er is op alle niveaus zowel formeel als informeel overleg, ook met de RvC. De voordrachtscommissaris heeft een prominente rol binnen de RvC. De medezeggenschap is heel proactief en professioneel en men weet externe experts van zwaar kaliber in te schakelen. Opvallend is de samenwerking met de vakbonden gericht op het behoud van zelfstandigheid en werkgelegenheid.

Wat duurzaamheid betreft wordt gewerkt aan een nieuw productieproces waarbij het nu reeds lukt om 96% van de grond- en reststoffen te recyclen en hergebruiken.

Wat diversiteit betreft organiseert men onder andere de Girls Day om jonge vrouwen voor het werken bij het bedrijf te interesseren, het afsluiten van een generatiepact, het actief invulling geven aan de Participatiewet en de eigen bedrijfsschool.

Conclusies

De jury concludeert aan de hand van de criteria dat beide genomineerden een cultuur kennen van structureel en informeel overleg, regelmatig overleg met andere stakeholders en medezeggenschap die actief is op strategisch niveau. Uit de voorbeelden in de cases blijkt dat het overleg in de driehoek tot aantoonbare en opmerkelijke resultaten leidt. Daarnaast is er in deze van oudsher overwegend “mannenbedrijven” in toenemende mate oog voor vormen van diversiteit en het werkgelegenheid creëren voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Beide concerns hebben duurzaamheid hoog in het vaandel staan en zijn op dit terrein aantoonbaar actief.

Beide kandidaten zijn conform deze criteria waardige kandidaten en terecht genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee.

Het oordeel van de jury

Voordat de jury overgaat tot een keuze eerst een woord van dank voor de openheid en het enthousiasme van de geïnterviewden in de driehoek van overleg bij beide organisaties. Deze openbare cases geven een boeiende “inkijk in de keuken” en kunnen hopelijk ook andere organisaties inspireren.

De jury is bij de twee genomineerde organisaties positief onder de indruk van het volgende.

FrieslandCampina

FrieslandCampina is een Coöperatie en de jury is onder de indruk van het voortdurend zoeken naar de eigen mogelijkheden van good governance in de relatie RVC, bestuur en

medezeggenschap. De coöperatiegedachte verbindt de partijen in de driehoek aantoonbaar op een positieve wijze: men zoekt met elkaar naar overeenkomst en verbinding. Zo kunnen lopende procedures worden aangepast of stopgezet als dreigt dat partijen elkaar niet meer weten te vinden.

FrieslandCampina is anno 2018, waarin coöperaties als organisatievorm in de lift zitten, een aansprekend voorbeeld van moderne bedrijfsvoering met een belangrijke rol voor de medezeggenschap. Bovendien is het een wereldspeler van formaat.

Tata Steel Nederland

De jury is onder de indruk van hoe een klassieke industriële onderneming c.q. “dinosaurus” letterlijk met de tijd meegaat. De partners in de driehoek kennen elkaars positie en rol, respecteren deze en vertrouwen elkaar. Dit geldt ook voor de relatie met de vakbonden.

De jury is eveneens onder de indruk van hoe men deze rollen zowel in het overleg binnen het bedrijf als in relatie met de politiek, vakbeweging en het moederconcern weet te vervullen. Een staaltje van “hogeschool” resultaatgericht en strategisch overleg waarbij men expliciet op de inhoud is gericht en zeer professioneel opereert.

Score

De jury is trots op beide genomineerden die op nagenoeg alle criteria goed scoren.

Bij FrieslandCampina speelt daarbij dat men een heel eigen weg zoekt om medezeggenschap een proactieve rol toe te kennen in relatie met zowel de verschillende bedrijfsonderdelen als de coöperatie.

Tata Steel Nederland weet zich als een klassiek industrieel concern met veel zelfvertrouwen aan de moderne tijd aan te passen en heeft zo een groot “uitstraaleffect” op de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

De keuze is niet eenvoudig. De jury is echter van mening dat het overlegproces bij Tata Steel Nederland een robuuster karakter heeft en meer verankerd is in de gehele organisatie en dat men op strategisch niveau als drie partijen bewezen heeft proactief te opereren. Bij FrieslandCampina zijn daar overigens wel de voorwaarden voor geschapen.

De jury komt vervolgens tot een unaniem oordeel: **Tata Steel is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2018-2019.**

Voor correspondentie over dit juryrapport en de cases kunt u contact opnemen met Tonny Groen, namens de AMG coördinator van de Driehoek 3D trofee:
tonny.groen@fnv.nl. Zie voor meer info ook: www.medezeggenschap-en-governance.nl



Alliantie Medezeggenschap & Governance

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case Tata Steel Nederland

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de “Driehoek” bij Tata Steel Nederland, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2018/2019.

Tata Steel Nederland is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
- regelmatig overleg met andere stakeholders: vakbonden, in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichthouders en cliëntenraden.
- een (C)OR die actief is op strategisch niveau.
- een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten voor de sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC/RVT/Bestuur en het beleid.

Aan de hand van een vragenlijst, gebaseerd op deze criteria, zijn er met alle partijen in de overlegdriehoek interviews gehouden. Alle interviewverslagen zijn persoonlijk geaccordeerd en vormen de basis voor deze case waarin een aantal citaten uit deze interviews verwerkt zijn.

De structuur van de case volgt de hoofdlijnen van de vragenlijst en daarmee impliciet de criteria op basis waarvan de jury zijn oordeel bepaalt.

Geïnterviewden Tata Steel Nederland

Bij Tata Steel Nederland zijn in de driehoek van overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht de volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap DB COR

Frits van Wieringen, voorzitter COR en EOR; Gerrit Idema, vicevoorzitter COR en OR Rolling & Coating; Jacques Bouwens, lid DB COR en voorzitter OR Tubes Oosterhout; Adriaan Bakker, lid DB COR en voorzitter OR Iron & Steel; Wim Boender, secr. COR en voorzitter VGWM-commissie

Bestuurders Tata Steel Nederland

Theo Henrar Directievoorzitter (tevens Bestuurder in de zin van de WOR) en Marinus Wisselink, Company Secretary Tata Steel Nederland BV

RvC

Leni Boeren, sinds 4,5 jaar lid RvC Tata Steel Nederland. CEO van Kempen, lid Executive Board van Lanschot Kempen, lid RvC Transtrend, non-executive lid van de board van Air France/KLM.

(In deze case gaat het om de beschrijving van het overleg in de driehoek COR-Bestuur-RvC met een nadruk op de vestiging IJmuiden. Gezien de rol van de vakbonden komen deze ook regelmatig ter sprake).

De partners in de driehoek: overleg als traditie

Bij Tata Steel Nederland en de voorgangers (Koninklijke Hoogovens en Staal fabrieken NV en nadien Corus Nederland BV) geldt een traditie van overleg: al voor de Tweede Wereldoorlog kent het bedrijf arbeidsraden. Het belang van goede onderlinge communicatie en samenwerking, ook met de vakbonden, stond en staat hierbij hoog in het vaandel.

De partners in de driehoek weten elkaar goed te vinden en trekken, met respect voor elkaars verantwoordelijkheden en rollen, nu bij de voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp geregeld gezamenlijk op. De relatie met de vakbonden is constructief: 40% van de werknemers is aangesloten bij de FNV. CNV en de Unie hebben eveneens leden.

Commissaris Leni Boeren: “Ik heb niet eerder meegemaakt dat men zo intensief samenwerkt. Op heel veel momenten is er ‘in de lijn’ formeel en informeel overleg. Daarbij gaat het bepaald niet langs gebaande paden, maar wel in goede harmonie en met wederzijds respect. Ik weet ook dat de directie snel de connectie maakt, het proces gaande houdt”.

De bestuurder Henrar : “Als directie zijn we door de COR en de FNV als spreker uitgenodigd voor de manifestatie in december 2017. Dat is best uniek te noemen.” “Het werd duidelijk dat alle betrokken partijen, ook de bonden, de zorgen over de toekomst na de joint venture met elkaar deelden”. “We hebben intens samengewerkt om te bereiken dat we een zelfstandige site blijven met een eigenstandige directie en governance c.q. een eigen onafhankelijk samengestelde RvC. En dat we niet gemarginaliseerd zouden worden tot uitsluitend een productiebedrijf en voldoende zeggenschap over de cash en de capex behielden”.

“Met de COR hebben we per definitie inhoudelijk en strategisch overleg. Het gaat in de Centrale Overlegvergadering (COVL) altijd om dingen die er toe doen”. De COR focust zich op strategische beslissingen, de ondernemingsraden zijn sterk op lokaal niveau .

Het DB van de COR: “Veel MZ leden zijn ook vakbondslid. De relatie met de vakbondsbestuurders is goed. Er wordt veel met elkaar samengewerkt, zoals onlangs in een grote manifestatie gericht op het behoud van werkgelegenheid en het voortbestaan als zelfstandige unit in de voorgenomen joint venture. Uit Duisberg, Duitsland, kwam toen overigens een grote groep werknemers.”

Het adviesproces rondom deze joint venture is nog in volle gang en komt als een praktijkvoorbeeld in de case aan de orde.

De overlegcultuur in de driehoek

1. Formeel overleg

Bij het opzetten van het jaarlijkse vergaderschema voor de COVL (minimaal 5 maal per jaar) wordt rekening gehouden met de aanwezigheid van een vertegenwoordiger van de RvC. Deze nemen volgens een roulatieschema deel aan alle overlegvergaderingen. Als men niet kan, is er een vervanger vanuit de RvC. De vertegenwoordiger uit de RvC koppelt in de COVL terug. De RvC kan ook eigen agendapunten op de COVL inbrengen. De vertegenwoordiger van de RvC kan een interveniërende rol hebben. Er wordt namelijk gestreefd naar consensus. De RvC krijgt ook de agenda en relevante stukken van de COR toegestuurd. Er is zo dus een structurele relatie tussen de RvC en de COR die verder gaat dan een traditioneel art. 24.2 overleg waarbij het accent op informatie uitwisseling ligt.

2. Informeel overleg.

Partijen weten elkaar te vinden, ook op afwijkende tijden. “We bellen elkaar gewoon, zeker in drukke tijden gebeurt dat.” De COR, RvB en RvC overleggen minimaal eens per jaar formeel rondom het thema strategie, maar er zijn onderling door het hele jaar heen verschillende informele overlegmomenten. Dat wordt ook vereenvoudigd omdat de voorzitter van de RvC (Peter Blauwhoff) een dag in de week in IJmuiden kantoor houdt. Indien nodig wordt een vergadering gepland. Er is tussen de directie en de COR- voorzitter een directe lijn. Want: “het risico om als directie in een ivoren toren te belanden moet je voorkomen”. “Informeel afstemmen dat de COR akkoord kan gaan leidt tot besluiten die gedragen worden.” “Het kost wel veel tijd aan de voorkant van een traject, maar daarna is de implementatie van besluiten over het algemeen veel gemakkelijker”. De directie steunt het onderlinge contact tussen de COR- voorzitter en de RvC. COR en vakbonden hebben eveneens informeel contact. Op scholingsdagen van de COR wordt de directie of de directiesecretaris in principe altijd uitgenodigd. Op basis van onderling vertrouwen wordt er dan informatie uitgewisseld.

3. Cultuur van onderling overleg.

Ieders rol is helder en partijen houden de grenzen scherp in de gaten. Het basisprincipe voor de medezeggenschap is: niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. “Als directie zitten we niet aan het roer bij de beslissingen vanuit India, dat beseft de COR ook. Maar we verschuilen ons daar niet achter”. Door de RvC voelen de COR leden zich als gelijkwaardig behandeld. In het algemeen is er een sterke neiging tot oplossingsgerichtheid. Dat wil niet zeggen dat alles perse in harmonie gaat. Zo waren de RvC en RvB het niet eens met de claim van het enquêterecht bij elke adviesaanvraag. De COR van Tata Steel ervaart op veel fronten een cultuur van positieve samenwerking met de directie van Tata Steel Nederland. “Wij zijn echt trots op voor ons land unieke afspraken over bijvoorbeeld de investeringen. “Voor de komende zes jaar beschikken we nu over een lijst van investeringen die uitgevoerd zullen worden”. En “we hebben wel geleerd ons te bewapenen om met goede adviezen te kunnen komen”. (Zoals het betrekken van professionele adviseurs en deskundigen die ervaren zijn op “board room” niveau.)

Aan het eind van elk jaar is er een warme lunch met de hele COR, RvC en directie. Dan vindt er ongeacht ieders functie een open discussie plaats.

4. Rollen en verantwoordelijkheden

In de driehoek en het verlengde daarvan in de relatie met de vakbonden tekenen zich bij een groot concern als Tata Steel Nederland regelmatig meningsverschillen en potentiële conflicten af. Bestuurders: "Als de COR procedeert, respecteren we dat. En dat hoeft de onderlinge relaties niet te schaden". "Ieder moet zijn rol kunnen spelen." Het informele contact is in zo'n fase des te meer van belang, ook als dat in het weekend is. "Je moet altijd de moeite nemen om het overleg weer op de rails te krijgen". "Soms beslissen we om gezamenlijk een onafhankelijke expert in te huren, zoals rond de privacywetgeving. Beide partijen hebben daar de conclusies van aanvaard". Er wordt uitgegaan van hoor en wederhoor, de COR informeert iedereen van te voren en het overleg is transparant. "Je kunt als RvC lid wel wat zeggen in de zin van "dit is mijn visie". "Als je bepaalde zaken in de overlegvergadering hoort kun je dat in de RvC aan de orde stellen".

Praktijkvoorbeeld potentieel conflict

"Health and Safety": interveniërende rol RvC

De COR- en OR-leden zijn goed opgeleid en geëquipeerd om in het overleg met de toezichthouders SZW, omgevingsdienst Noordzeekanaal, Brandweer en Rijkswaterstaat die gezamenlijk komen kijken in het kader van BRZO, te participeren. Daarbij is onlangs geconstateerd dat de ontruimingsprocedure conform het ontruimingsplan nog niet voldoende is evenals het registratiesysteem van bepaalde stoffen. "De lijn is te weinig alert geweest constateerden we als COR. De overheid eist wel dat alles op orde komt". De COR is toen met een commissaris zonder iemand van de bedrijfsleiding naar de cokesfabriek geweest. Later ook in gezelschap van de directie. "Zo koppelen we persoonlijke informatie die we via werknemers krijgen aan het samen met de RvC toezicht houden". De actieve houding van de COR heeft positieve gevolgen.

De bestuurders: "Op basis van de inhoudelijke inbreng van en overleg met de COR wordt de organisatie van de veiligheid nu meer centraal georganiseerd".

Het grote thema van effectief overleg in de driehoek vormt de voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp.

DB COR: "Bij de start van het joint venture-proces hebben we in het voortraject met de aandeelhouder in India afgesproken om het consultatieproces volledig te respecteren, inclusief een eventuele gang naar de Ondernemingskamer". "Deze positie hebben we dus echt bij voorbaat bevochten".

Met de vakbonden spant het er af en toe om, maar ook daar is de basishouding er een van tot afspraken willen komen. Men werkt over het algemeen als vakbonden, directie, COR en RvC behoorlijk nauw samen als het om strategische zaken met gevolgen voor de werkgelegenheid gaat. Ieder heeft zijn eigen rol, maar uiteindelijk is het bedrijfsbelang leidend.

5. Evaluatie

In december is er als een jaarafsluiting overleg tussen COR, RvC en RvB. In de ochtend worden strategische thema's besproken, aansluitend is er een warme lunch. Dan vindt er ongeacht de functie van iedere deelnemer een open discussie plaats. De commissaris: "Aan iedere tafel zijn dan COR-, RvC- en RvB-leden. "Omdat je al bij een aantal overlegvergaderingen bent geweest herken je ook zaken, het is het sluitstuk van het jaar". "Een voorbeeld van een thema zijn de ontwikkelingen in de automotive sector. Wat tekent zich hierbij af aan lange termijn visie? Wat is de niche die wij hebben kunnen verwerven? Hoe kunnen we bepaalde zaken verbeteren? Waar staan we nu? Je gaat er altijd met energie weg."

De medezeggenschap organiseert ieder jaar een MZ-werkconferentie waarbij o.a. de 'piketpalen'-notitie van de COR met elkaar wordt geëvalueerd. "Deze wordt dan met alle betrokken ondernemingsraden geüpdatet. (In de piketpalen-nota gaat het onder andere over de voorwaarden waaronder de medezeggenschap functioneert).

De medezeggenschap houdt geen formele evaluatie met de directie en RvC. Wel is er informeel overleg als het een en ander stroever verloopt.

Het wettelijk kader

De COR benut alle mogelijkheden van de wetgeving om de eigen positie vorm te geven.

Iedere Centrale Overleg Vergadering is er een commissaris aanwezig en komen strategische thema's en de actuele ontwikkelingen per definitie aan de orde. In principe 'meer' dus dan vereist conform art 24.2 . Dit houdt in dat bij overleg over belangrijke adviesaanvragen altijd een RvC lid aanwezig is. De COR heeft ook altijd de gelegenheid contact te hebben met RvC voorzitter Peter Blauwhoff, de CEO van Tata Steel Europe Hans Fischer en het management in India.

De agenda van de COVL wordt gezamenlijk opgesteld door de , hoofd PZ en vz/secr. DB COR en de Company Secretary.

De MZ (dus niet alleen de COR) kan interne en externe deskundigen in eigen vergaderingen uitnodigen.

Ieder jaar is er een strategiebijeenkomst met alle leden van de directie, de COR, de RvC, senior management en de vakbonden.

Door het jaar heen worden de bedrijfsontwikkelingen besproken, dit staat standaard op de overlegagenda. Voorbeelden daarvan zijn de gevolgen van de importheffingen vanuit de VS, het voorkomen van het dumpen van staal, de stand van zaken van de 'cash'. Tata Steel kent een resultaatafhankelijke uitkering, voor alle werknemers die onder de CAO vallen.

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema's in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

Het hoofdthema van de interviews met de betrokkenen in de overlegdriehoek bij Tata Steel Nederland vormt het nu lopende proces inzake de joint venture met Thyssen Krupp. Dit komt verder in deze casebeschrijving aan de orde. Maar er spelen meer complexe thema's op de overlegagenda's. Zoals de beschermingspositie Tata Steel Nederland .

Beschermingspositie Tata Steel Nederland

Directie en RvC hebben in overleg met de COR besloten om alleen dan dividend aan het moederbedrijf uit te keren als er aantoonbaar voldoende cash aanwezig is. Dit om schulden en rode cijfers te voorkomen. De voordrachtcommissaris Marius Jonkhart heeft hier een belangrijke rol bij gespeeld. Voorts zal de COR adviseren over de financiering op Tata Steel Limited-niveau. Dit is van belang omdat de aandelen van TSN dienen als pandrecht voor de banken, dat is een belangrijk punt waarbij de COR in Nederland in het kader van de WOR invloed uit kan oefenen.

Overleg met de achterban

Na iedere COVL wordt er door de COR een nieuwsbrief gemaakt en iedere OR heeft ook een eigen nieuwsbrief.

In spannende tijden (zoals het proces van de joint venture) is er iedere week een nieuwsbrief met de stand van zaken. De COR doet mededelingen op geel papier en is zo dus goed zichtbaar.

Iedere werknemer met een email adres krijgt hem daar op bezorgd.

Met name bij strategische kwesties vindt er veel afstemming plaats met de bonden, waarbij ieder zich van de eigen rol en positie overigens goed bewust is.

Waar verder bewust aan gewerkt wordt is het betrekken van de vele nieuwe OR-leden bij het 'spe' vanuit de COR tijdens adviestrajecten.

De COR stelt bij adviezen van enige omvang een commissie samen, zij betrekken daarbij niet alleen COR-leden maar ook de lokale OR-leden

WOR art 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

Dit artikel geeft de medezeggenschap een toezichthoudende taak. In het kader hiervan en de Governance Codes vormen het beleid inzake sociale, lange termijn, duurzame bedrijfsvoering en diversiteit criteria voor de Driehoek 3 D Trofee.

Discriminatie

Tata Steel Nederland heeft het beleid "Discriminatie, Intimidatie, Agressie en Pesten" (DIA). Er zijn een aantal contact punten waarbij werknemers terecht kunnen. Er is ook een commissie die toeziet op het DIA-beleid, een klachtencommissie en een de klokkenluidersregeling. De ondernemingsraden en de COR zijn alert op hoe dit wordt nageleefd.

Diversiteit

Tata is van oudsher een echt 'mannenbedrijf' met als gevolg dat er niet veel vrouwen op posities te vinden zijn, ook niet in de Medezeggenschap. Onder de in totaal 96 medezeggenschappers zijn nog geen tien vrouwen. De COR heeft wel een vrouwelijk lid, evenals de RvC. Op dit moment wordt in het kader van de joint venture overwogen de RvC uit te breiden. Dit wordt genoemd als kans om meer vrouwen aan te trekken.

In het voorjaar 2018 zijn er twee 'Girls Days' gehouden om meisjes enthousiast te maken voor een technische baan

Er kwamen zo'n 120 meiden uit de onderbouw van het voortgezet onderwijs op af. Wat diversiteit van het personeelsbestand betreft heeft het bedrijf een lange geschiedenis. Vroeger werkten er veel 'gastarbeiders' als Italianen en Spanjaarden, later Turken en Marokkanen. Ook nu werken er naar schatting zo'n 78 nationaliteiten bij het bedrijf.

Sociaal beleid

Tata Steel neemt zijn sociale verantwoordelijkheid. Er is een Generatiepact, afgesloten met de vakbonden en Tata Steel Nederland geeft actief invulling aan de Participatiewet.

Daarvoor is in 2017 een participatiemanager aangesteld en een speciale afdeling opgericht om actief mensen met een afstand tot arbeidsmarkt aan een baan te helpen. Zo wordt er door maatwerk naar gestreefd om kandidaten op een werkplek terecht te laten komen die nauw aansluit bij hun mogelijkheden en wensen. Er werken nu zo'n 50 werknemers via dit project, deels in een combinatie van bestaande en gecreëerde participatiebanen.

De CAO van Tata Steel in IJmuiden kent een generatiepact met als doel dat oudere werknemers langer gezond en prettig aan het werk blijven en meer jongeren een vaste baan krijgen. Werknemers die in de periode van 1 januari 2018 - 1 januari 2023 60 jaar of ouder zijn of worden kunnen hier een beroep op doen. Men kan dan 50% van een voltijd dienstverband werken met een salaris van 90-77% van het laatste inkomen, afhankelijk van de functiegroep. Maar de pensioensopbouw (zowel de opbouw van het ouderdom- als het nabestaandenpensioen) is 100 %.

Voor (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten geldt mede conform de CAO dat er een volwaardige baan binnen het bedrijf wordt gezocht en de werkplek wordt aangepast aan de mogelijkheden en restcapaciteit van de betrokken werknemer.

Uniek is de al sinds 1939 bestaande bedrijfsschool, nu Tata Academy, waar inmiddels zo'n 12.000 jongeren een MBO opleiding hebben gehaald. Men wordt opgeleid tot procesoperator, werktuigbouwkundige, elektrotechnicus of logistiek specialist. Veel mensen in de productie krijgen zo een kans op een opleiding en doorstroming binnen Tata Steel. Via Public Private Partnership is er samenwerking met het NOVA-college.

Duurzaamheid

Duurzaamheid (sustainability): Tata Steel behoort nu al tot de top van de meest duurzame staalbedrijven ter wereld en beoogt deze positie in de toekomst vast te houden en een grote rol in het Nederlandse energieklimaat te spelen. Het streven is om in 2050 energieneutraal staal te maken. Tata Steel is nu een van de grootste energieverbruikers van Nederland en bij staal maken komt er nu eenmaal veel CO₂ vrij. Er wordt succesvol gewerkt aan een nieuw en baanbrekend productieproces (Hisarna) om de CO₂-uitstoot significant te verminderen. Hiervoor zal op de korte termijn Carbon Capture Storage (CCS) nodig zijn om CO₂ te verminderen. Hierbij wordt het gas afgevangen en ondergronds opgeslagen. Parallel wordt er gewerkt aan Carbon Capture and Usage (CCU), waarbij het afgevangen (hoogwaardige) CO₂-gas als grondstof wordt gebruikt in de glastuinbouw of de chemische industrie. Op de langere termijn zal er alleen CCU plaatsvinden en zal CCS worden afgebouwd. Tata Steel gebruikt CCS als een tijdelijke maatregel.

Tata Steel ziet de oplossing voor CO₂ reductie in cross sectorale samenwerking: zo gaat er met Chemieconcern Dow Chemical een pilot starten om aan een gesloten kringloop te

werken en CO₂ om te zetten in grondstof voor de chemische industrie waar er uiteindelijk plastics van gemaakt worden. Deze plastics, of beter gezegd koolstofdragende producten kunnen daarna weer ingezet worden in de hoogovens en Hisarna waardoor de cirkel wordt gesloten. Het recyclen zit in het DNA van Tata Steel Nederland. Maximaal 4% van de grond- en reststoffen verlaten nu als afval het productieproces, ruim 96% wordt gerecycled en hergebruikt. Tata Steel Nederland speelt wat betreft de klimaatdoelstellingen van Parijs ook een rol aan de industrietafel, in het overleg met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, en in overleg met de voorzitter van VNO NCW. Ook zijn er constructieve contacten met ngo's zoals Greenpeace, Stichting Natuur & Milieu en Urgenda. Op het bedrijfsterrein zelf is er al lange tijd een duurzame samenwerking met Nuon om elektriciteit op te wekken op basis van productiegassen in IJmuiden.

In de 'driehoek' behoort duurzaamheid standaard tot de overlegthema's.

De commissaris: "Bij Tata Steel India staat duurzaamheid sinds de oprichting ook hoog in het vaandel. Vanuit de aandeelhouder wil men dit breed in het concern neerleggen. Men is er trots op bijvoorbeeld dat Jamshedpur, de bakermat van het Tata Steel Concern, een schone stad is". (De stad wordt voor het grootste deel onderhouden en bestuurd door Tata Steel).

"Milieu is een belangrijk agendapunt bij de RvC, samen met Health and Safety. Incidenten en near missers horen we bij wijze van spreken per kerende post. Een ongeluk op de kruising buiten het bedrijf met de fiets valt daar ook onder. Dat geldt eveneens voor klachten uit de omgeving. Zowel in onze RvC als in de board van Tata Steel Europe wordt dit besproken".

Een aantal voorbeelden van de activiteiten op het terrein van duurzaamheid.

- project Hisarna, een alternatief voor het traditionele hoogovenproces waarbij direct tot 20% CO₂ kan worden bespaard. Met CCS kan dit oplopen tot maar liefst 80%.
- project Everest, samenwerking met Dow Chemical waarbij de restgassen van Tata Steel worden ingezet als grondstof voor de chemische industrie. Hiermee kan in 2030 5 miljoen ton CO₂ per jaar worden bespaard.
- project Protact: bijvoorbeeld een blikje aan de binnenkant van kunststof kunnen voorzien, wat de productieketen korter maakt en het energieverbruik sterk vermindert. (Daar is nu een proeffabriek voor).
- het leasen van elektrische auto's
- ledlampen in de lantaarnpalen
- het vrachtwagens bij de ertsvelen door water laten rijden waardoor de banden schoon zijn en het stof niet verder verspreid wordt. Om dezelfde reden worden de erts- en kolenvelden natgehouden, en worden alle wegen op het bedrijfsterrein (circa 100 km) schoon gehouden.
- zorg voor het duingebied waar Tata Steel is gevestigd. Het terrein aan de Noordzee is 7 hectare groot en kent waardevolle natuur waarin zeldzame planten en dieren voorkomen. Het duurzaam behouden hiervan is van belang. (Zo is er een film waarin broedende valken te zien zijn)
- de recente aanschaf van drie duurzamere locomotieven
- CAO-afspraken: in de CAO staat ook dat partijen het milieubeleid van de werkgever bespreken.

Voorbeelden van het overleg

De voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp: het voorbeeld van strategisch overleg tussen alle partners in de driehoek en met de vakbonden.

Het item dat de agenda binnen de driehoek van overleg de afgelopen periode voor het grootste deel heeft bepaald en zal bepalen is de voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp. Ook in de interviews over wat er nu het meest speelde, lag hier het accent op. Dit is goed te verklaren: terugkijkend hebben alle partners hun rol optimaal weten te vervullen. De vakbonden hebben op cruciale momenten eveneens strategische ondersteuning weten te verlenen.

Met als resultaat dat op 4 juli 2018 na een intensief overleg op alle niveaus binnen Tata Steel en een adviestraject, waar de hele medezeggenschap bij betrokken was, de overeenkomst voor de joint venture getekend is door de aandeelhouder Tata Steel in India. De adviesaanvraag heeft als datum 25 april 2018 en kwam er pas na een traject waarbij de COR alle wettelijke mogelijkheden en externe steun zoveel mogelijk benut heeft.

Zo eist de COR in het najaar van 2017 een volledig consultatieproces c.q. adviestraject en zal daarvoor een gang naar de Ondernemingskamer niet schuwen.

Terugkijkend heeft de COR aantoonbare invloed uitgeoefend door alle krachten in het netwerk binnen en rondom Tata Steel te benutten; de politiek, externe en interne publiciteit en de wettelijke mogelijkheden slim en strategisch te benutten en dit strategisch af te stemmen op de rol van de vakbonden. Naast de eigen directie (Tata Steel Nederland) en alle leden van de RvC is dat o.a. de board van Tata Steel Limited, de Voorzitter Natarajan Chandrasekaran, TV Narendran (CEO Tata Steel) en CEO Tata Steel Europe Hans Fischer.

De eerste fase was een principeakkoord inzake de joint venture op het hoogste niveau binnen Tata Steel. Dit valt buiten het overleg in de driehoek bij Tata Steel Nederland.

Voor Tata Steel Nederland blijkt de voorgenomen joint venture in eerste instantie grote gevolgen te hebben zoals een geschat verlies aan arbeidsplaatsen van 2000 en het gereduceerd worden tot een productiebedrijf. Er zou ingegrepen worden in de governance en in de financiële huishouding.

In de driehoek van het overleg formuleert men vervolgens gezamenlijk - en met het voornemen elkaar niet in de wielen te rijden – de volgende voorwaarden voor een joint venture:

- behoud van de geïntegreerde waardeketen site met een eigen R&D, een hoofdkantoor in IJmuiden en het behouden van de continuïteit.
- behoud corporate governance structuur
- behoud zeggenschap over de cash en capex investeringen
- geen schulden voor derden op de balans

En: als Duitsland zijn deel niet bijdraagt (bijvoorbeeld aan fte reductie), dan doet Nederland dat ook niet.

De bestuurder: “Wij hebben in die periode alle mogelijke middelen aangesproken om te pleiten voor het duurzame behoudt van Tata Steel in IJmuiden, tot gesprekken met de Indiase top.”

Vanuit met name de belangen voor Nederland heeft ook de Nederlandse regering zich op hoog niveau voor Tata Steel Nederland ingezet. Ook de media werden niet geschuwd. De vakbonden ondersteunden sterk de geformuleerde voorwaarden.

De bestuurders: "In de contacten is keer en keer herhaald dat wij in Nederland in relatie met de medezeggenschap wettelijke verplichtingen hebben, naast de wettelijke rol van de Directie en de RvC". (Het ging hier met name om het verzoek van de COR inzake een inhoudelijke adviesaanvraag)

Op 20 december 2017 wordt samen met de bonden door de COR een grote manifestatie met 3500 deelnemers (er was gerekend op 1500!) georganiseerd. (Er is ook een delegatie uit Duitsland). De eisen op deze manifestatie, waar ook de directie van Tata Steel Nederland spreekt, zijn: geen afbouw met 2000 arbeidsplaatsen, een werkgelegenheidsgarantie voor de komende tien jaar in Nederland, de garantie dat er geïnvesteerd blijft worden en dat Tata Steel IJmuiden een geïntegreerd staalbedrijf blijft. En geen outsourcing van werkgelegenheid naar lage lonen landen en of verplaatsing van afdelingen of werkpakketten. Tata Steel Nederland moet bovendien baas in eigen huis blijven, ook op het gebied van cash en capex.

Begin 2018 wordt de druk op directie en RvC hoog opgevoerd, inclusief verzoeken om in Mumbai aan de Indiase Board uit te leggen waarom er geen voortgang wordt geboekt. Omdat COR, RvC en directie op één lijn zitten, en blijven zitten, ziet de aandeelhouder uiteindelijk in dat het beter is om aan wetgeving en governance toe te geven en komt er uiteindelijk een akkoord op basis van de vier randvoorwaarden.

Maar als er op 19 februari 2018 feitelijk nog geen adviesprocedure is begonnen, informeert de COR het personeel en de media. De rechtbank geeft dan nog een week uitstel. Uiteindelijk geeft Tata Steel aan dat men het volledige adviestraject in Nederland zal respecteren, inclusief een eventuele rechtsgang naar de Ondernemingskamer (OK) in Amsterdam.

Adviestraject

Op 25 april 2018 ontvangt de COR de inhoudelijke adviesaanvraag met betrekking tot de joint venture, onderverdeeld in hoofdstukken die vooraf integraal besproken worden. Per onderdeel worden er experts en juridische adviseurs bij betrokken. Het overleg met de vakbonden liep hier parallel mee. Dit was een **zeer** innovatieve aanpak die het proces versnelde zonder iets aan de inhoud en verantwoordelijkheden af te doen. De gehele Driehoek stond hier achter.

Alle onderliggende ondernemingsraden worden betrokken bij het adviesproject waar de COR een stappenplan voor ontwikkeld heeft.

Op 17 mei leidt dat onder andere tot ruim tweehonderd vragen aan Tata Steel Nederland, op 23 mei overlegt de COR met externe deskundigen, vanaf 25 mei hebben COR-leden een week lang gesprekken met functionarissen binnen Tata Steel Nederland, externe deskundigen van de COR hebben ook met deze personen gesproken. Dit leidde tot een groot aantal aanvullende vragen op 5 juni die reeds op 7 juni beantwoord werden.

Op 25 juni stelt de COR het advies vast met als belangrijkste elementen dat TSN een geïntegreerd staalbedrijf met volwaardige research blijft en de huidige structuur van de onderneming met een eigen directie en onafhankelijk samengestelde RVC in tact blijft. Bij

eventuele voorwaarden door 'Brussel' zal de COR als deze gevolgen hebben voor werknemers opnieuw om advies worden gevraagd. Voorts zal het businessplan van de nieuwe joint venture aan de COR worden voorgelegd en zal TSN niet starten met het afbouwen van arbeidsplaatsen (maximaal 400) voordat er concrete en haalbare plannen zijn ontwikkeld en aan de COR voorgelegd.

Verdere afspraken zijn:

- De RvC van TSN gaat naar 6 leden, de COR zal een tweede voordrachtscommissaris benoemen, de directie van TSN gaat van 3 naar 5.
- Er komt een EEC (Employee Executive Committee) van 6 leden, vanuit Nederland de FNV en de COR, vanuit het Verenigd Koninkrijk de voorzitter van het Steel Committee, de andere drie leden zullen door IG Metall voorgedragen worden. Er komt zo spoedig mogelijk een nieuwe EOR, tot die tijd functioneert de huidige.

Samen trots op het resultaat

Opvallend is dat alle drie de geïnterviewden in de driehoek van overleg tevreden zijn over het resultaat van dit gecompliceerde proces en vooral ook over de onderlinge samenwerking waarbij ieder vanuit de eigen rol optimaal heeft weten te opereren. En dat men heel positief is over de ondersteunende rol van de bonden.

Terugkijkend is de conclusie dat de aandeelhouder, omdat COR, RvC en Directie op een lijn bleven, uiteindelijk heeft ingezien dat het beter is om aan wet- en governance toe te geven en er daardoor een akkoord op de vier randvoorwaarden is bereikt. Dat heeft de weg geëffend voor het inhoudelijke overleg over de joint venture zoals o.a. het business plan, fte-reductie en het organisatiemodel.

De bestuurders: "Zonder de steun van de COR en de RvC en de vakbonden hadden we dit niet zo kunnen bereiken".

De commissaris: "Met wederzijds respect voor elkaars wettelijke rollen en het kunnen kijken vanuit de verschillende invalshoeken hebben we elkaar "gechallenged". "Als commissaris krijg je zo wel een kijkje in de hele keuken". En: "Uiteindelijk kregen we ook complimenten van de voorzitter van de Tata Steel Groep zelf: omdat we in een moeilijk traject tot goede oplossingen hebben weten te komen".

Professionalisering van het overleg

De COR, ondernemingsraden en commissies volgen veel scholing en training en schakelen interne als externe deskundigen op het niveau van de boardroom in. Dat gold voor de adviesaanvraag inzake de joint venture op bijvoorbeeld vele terreinen. Men weet de experts te vinden.

De RvC geeft elkaar onderling feedback, gevraagd en ongevraagd. Jaarlijks vindt een formele evaluatie van het functioneren van de RvC plaats.

De RvC leden doen iedere twee jaar mee aan de algemene veiligheidstraining, doen "gewoon" examen net als elke medewerker en krijgen dan een pas om het gebouw en het terrein op te mogen.

Bij grote trajecten gaat men *on site* op bezoek: “daar staat men altijd voor open, ook de verantwoordelijke HUB-manager in IJmuiden”.

De RvC heeft direct contact met de board in India, de UBO “Ultimate Beneficial Owner”.

De COR Tata Steel Nederland neemt deel aan het platform van Stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg (MNO).

Andere partijen in relatie tot het overleg in de driehoek

Er is sprake van een nauwe samenwerking en afstemming van de rollen tussen FNV, CNV, de Unie en de medezeggenschap. Veel COR-en OR-leden zijn kaderlid van hun bond.

DB COR: “Maar we weten wel welke pet we wanneer op hebben”. Supertrots is men ook op de manifestatie van december 2017, die samen met de bonden is georganiseerd en waarbij de grote opkomst en publiciteit ongetwijfeld heeft bijgedragen aan het bereiken van de huidige resultaten zoals het een zelfstandige fabriek blijven en geen verlies van 2.000 fte’s.

“Bij ons worden jongeren ook lid van de bond, ze zien door zo’n bijeenkomst hoe belangrijk dat is en welk effect dat kan hebben. Wij werven ook actief op de bedrijfsschool waardoor jonge leden ons goed weten te vinden”. “We hebben ook een man in het FNV ledenparlement, voor ons als metaalconcern van groot belang”.

Gewenst overleg in de driehoek

De commissaris: “Het is soms op het scherpst van de snede maar je kunt het heel oneens zijn en toch tot een oplossing komen”

De bestuurders: “De verhoudingen zijn goed, naast formele kanalen veel informeel contact. Partijen respecteren elkaar in de positie en rol die men te vervullen heeft”.

DB COR: “Onze wensen liggen vooral op het terrein van de ondersteunende faciliteiten. We hebben het nu bijvoorbeeld ook kunnen regelen dat mensen in de productie in vijfploegendiensten vrij krijgen voor het medezeggenschapswerk. Dat is nu vrijwel geen probleem meer en wordt vanuit het bedrijf zelfs gestimuleerd. Een wens nu is verder dat alle ondernemingsraden externe ondersteuning krijgen bij het maken van de notulen.”

Oktober 2018

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

Algemene informatie overlegpartners in de driehoek

Medezeggenschapsstructuur

De COR Tata Steel Nederland telt in totaal 27 leden, uit de zes ondernemingsraden in IJmuiden en de drie overige bedrijven in Nederland. Binnen Tata Steel Europe is er een EOR van 40 leden. De COR wijst de 9 Nederlandse EOR vertegenwoordigers in de EOR aan. Naast

Tata Steel-medewerkers nemen ook internationale vakbondsbestuurders deel aan het halfjaarlijkse EOR overleg met de CEO voor Tata Steel Europe Hans Fischer. Voor Nederland is dat een FNV-vertegenwoordiger. De EOR kent ook “cross-border” overleg, dit gebeurt bij belangrijke ontwikkelingen binnen een bepaalde businessunit binnen Tata Steel. De EOR kent een Dagelijks Bestuur, het Select Committee, dat tussentijds overleg kan voeren met Tata Steel Europe. De COR “Commissie IJmuiden” behandelt de COR zaken die de gehele vestiging IJmuiden betreffen.

De bestuurder Henrar is de overlegpartner voor de COR Tata Nederland. Tata Steel Nederland valt onder Tata Steel Europe, CEO Hans Fischer (tevens intern lid RvC) en onderdeel van Tata Steel in India, CEO T.V. Narendran.

De RvC kent twee interne commissarissen, afkomstig van Tata Steel Europe: Hans Fischer en Peter Blauwhoff (voorzitter) en twee externe (Marius Jonkhart, op voordracht COR, en de geïnterviewde Leni Boeren). Waarschijnlijk wordt de RvC in de joint venture met twee personen uitgebreid waarbij de verhouding intern/extern 50/50 blijft.

Tata Steel: een Nederlands icoon in de internationale staalindustrie

September 2018: Tata Steel Nederland staat in het teken van het 100 jarig bestaan. Koning Willem-Alexander opent donderdag 20 september in IJmuiden het jubileumjaar. De CEO van Tata Steel I T.V. (Thachat Viswanath) Narendran is hierbij eveneens aanwezig. Uit de vele publiciteit rondom dit jubileum blijkt de trots op dit Nederlandse “icoon” . Tata Steel Nederland presenteert zich hierbij nadrukkelijk als een modern en innovatief bedrijf met bijvoorbeeld extra inzet om de CO₂ uitstoot terug te dringen.

In 1918 werden de toenmalige Hoogovens opgericht door de heer Wenckebach met steun van ondermeer het Rijk en de Gemeente Amsterdam met als doel Nederland minder afhankelijk te maken van de import van staal. In 1924 rolde het eerste staal uit de fabriek, in de jaren zestig kwam daar de aluminiumproductie in Delfzijl bij. Van 1972-1982 ging men samen met het Duitse concern Hoesch, die fusie werd teruggedraaid. In 1999 vond een fusie met British Steel plaats en veranderde de naam in Corus. Acht jaar later in 2007 vond een overname door Tata Steel plaats.

In de voorgenomen joint venture blijft Tata Steel Nederland nu een site met alle activiteiten zoals ook R&D. Bijzonder is ook dat de oorspronkelijke weg te vallen formatie van 2000 fte nu teruggebracht is tot maximaal 400 fte waarbij er in principe geen gedwongen ontslagen zullen vallen. Een ander belangrijk resultaat is dat men “meester blijft over de eigen cash” en zo dus eigen investeringen kan blijven plannen en uitvoeren. Daarbij is vastgesteld dat er “geen schulden van derden op de balans” komen.

Op dit moment levert men plm. 7 miljoen ton aan hoogwaardig en bekleed staal voor met name de automobieliindustrie, bouw en verpakkingsindustrie. Maar ook voor batterijen en buizen.

Wereldwijd werken er circa 65.000 mensen bij Tata Steel, in IJmuiden zijn er circa 9.000 werknemers in dienst, in Nederland circa 11.000



Alliantie Medezeggenschap & Governance

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case FrieslandCampina

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'Driehoek' bij FrieslandCampina, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2018/2019.

FrieslandCampina is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
- regelmatig overleg met andere stakeholders: vakbonden, in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichthouders en cliëntenraden.
- een (C)OR die actief is op strategisch niveau.
- een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten voor de sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC/RVT/Bestuur en het beleid.

Aan de hand van een vragenlijst, gebaseerd op deze criteria, zijn er met alle partijen in de overlegdriehoek interviews gehouden. Alle interviewverslagen zijn persoonlijk geaccordeerd en vormen de basis voor deze case waarin een aantal citaten uit deze interviews verwerkt zijn.

De structuur van de case volgt de hoofdlijnen van de vragenlijst en daarmee impliciet de criteria op basis waarvan de jury zijn oordeel bepaalt.

De Driehoek van Overleg bij FrieslandCampina

Bij FrieslandCampina zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van de medezeggenschap, het bestuur/directie en de Raad van Commissarissen. Het gaat hierbij om de volgende personen.

Medezeggenschap: Johan Folmer, voorzitter COR, voorzitter OC locatie Workum, lid OR Business Group Daily Essentials; Mirjam van der Molen, lid DB COR en voorzitter EOR; Keimpe Heslinga, DB lid COR, vz OC Leeuwarden, lid OR Business Group Consumer Daily en John Rousse, ambtelijk secretaris en manager Medezeggenschap Service Centre. Dit Service Centre is ingesteld om alle mz-organen op een professionele wijze te ondersteunen.

Bestuurders: CEO Hein Schumacher; Jan Willem Menkveld, Director Industrial Relations en Michiel Zweers, HR Director Netherlands

RvC: Voorzitter Frans Keurentjes (intern lid) en Sociaal Commissaris Wout Dekker (extern lid), op aanbeveling van de COR

De partners in de driehoek.

Coöperatie als gedeelde waarde.

In vrijwel alle interviews noemt men het 'bijzondere' van een coöperatie te zijn. Dit wordt mede als rode draad voor het overleg in de driehoek gezien.

Zo koos sociaal commissaris Wout Dekker bewust voor een onderneming die in het bezit van een coöperatie is omdat het lange termijn denken een belangrijke waarde vormt. De COR vroeg bij zijn kandidaatstelling eveneens echt door op de 'sociale dimensie'. "Ook in hoe ik bij andere organisaties met de medezeggenschap ben omgegaan. En hoe ik de verschillende rollen van de medezeggenschap zie. Doordat de onderneming FrieslandCampina eigendom is van een coöperatie zie ik ook een andere manier van omgaan met medezeggenschap".

Frans Keurentjes, voorzitter RvC: "De fabriek in het dorp was gemeenschappelijk. Maar ook nu gaan de winsten terug naar de melkveehouders. Dat vereist een transparante bedrijfsvoering waarbij alle activiteiten inzichtelijk zijn". Keurentjes, die zelf een boerenbedrijf heeft in Groningen, is tien jaar een van de RvC leden vanuit de coöperatieve vereniging en sinds 2017 voorzitter.

Kenmerkend voor de coöperatie vindt men de emancipatiegedachte, die ook nu verankerd is in de missie, visie en strategie van de onderneming.

CEO Hein Schumacher: "Een command-cultuur past bijvoorbeeld niet bij ons, dat werkt niet". Aan de wand van zijn werkkamer hangt een foto van de hele productieketen: "Die hangt daar voor mij bewust. Om ons te realiseren hoe afhankelijk we van elkaar zijn. Dit bedrijf kenmerkt zich door de coöperatieve basis, het gezamenlijk doen". "Het doel van de coöperatie is een goede marktprijs voor de boeren. Zij hebben de onderneming opgericht en zij zijn nog steeds aandeelhouders. En zij zijn voor 100 % afhankelijk van ons".

De COR heeft in mei 2017 als visie voor "Tevreden medewerkers maken het beste bedrijf" gekozen met daaruit voortvloeiend de missie dat de medezeggenschap door kwalitatief hoge besluitvorming toegevoegde waarde wil leveren aan de organisatie. Dit door "proactief en resultaatgericht te werken met betrouwbaarheid, respect voor elkaar en plezier in het werk als belangrijkste waarde".

De COR toetst besluitvorming inzake advies- en instemmingaanvragen aan deze visie en missie: dit heeft al enkele keren tot een opnieuw opstarten van met name het adviesproces geleid en/of het bijstellen van de inhoud. Dat kan onderling wel eens botsen: "We houden wel eens niet van elkaar".

Zo denkt de RvC primair vanuit het belang van de melkveehouders en de COR vanuit dat van de werknemers. "Werknemers hebben belang bij een goede CAO of loongebouw voor hoger personeel met periodieke loonsverhogingen, goede secundaire arbeidsvoorwaarden en een hoog investeringsniveau in de onderneming. En "Boerenbelang" betekent zo laag mogelijke kosten en zo hoog mogelijk melkprijs (die bestaat uit: de garantieprijs, de weidegangtoeslag, de toeslag bijzondere melkstromen, de prestatietoeslag (samen de contante prijs) en de uitgifte van ledenobligaties)".

Maar van oudsher is er, vanuit het coöperatieve gedachtegoed, veel begrip voor elkaars rol en positie. Men komt er bij een advies- of instemmingprocedure meestal wel uit.

Want: “Democratie bepaalt veel. En als de wil er is, is het mogelijk om goede afspraken te maken. Ook al is het nogal eens een zoektocht.” Aldus de bestuurders Jan Willem Menkveld en Michiel Zweers die direct met het DB van de COR communiceren en zo de inhoudelijke agenda voor het formele en informele overleg ontwikkelen.

De overlegcultuur in de driehoek

1 Het formele overleg

Het formele overleg vindt volgens een vaste structuur en jaarplanning plaats. De COR en bestuurders hebben structureel 6 overlegvergaderingen per jaar waarbij minimaal eenmaal een delegatie van de RvC aanwezig is. Bij vertegenwoordiging van de RvC komt ook de stand van zaken mbt de coöperatie aan de orde. Voorafgaand aan iedere overlegvergadering heeft het DB van de COR informeel overleg met de bestuurders. Belangrijke besluiten worden bijna altijd vooraf met het DB besproken en dan in principe met de hele COR gedeeld. De CEO neemt aan iedere overlegvergadering deel.

Alle betrokkenen streven naar transparantie in het overleg. Per OV wordt in principe naast de ‘gewone’ agenda een thema bediscussieerd. Zoals bijvoorbeeld veiligheid op het werk. Zo hangen er nu overal borden met de dagen ‘ongeval vrij zijn’. Maar hoe ervaart men dit beleid? En werkt het ook? De CEO geeft aan dat een dergelijke open discussie, mede door het ‘rondje langs de velden’ hem veel informatie en inzicht geeft.

Het overleg met de remuneratiecommissie (met als voorzitter de sociaal commissaris) is eveneens geformaliseerd. Daar wordt o.a. in het kader van de Wet Harrewijn gerapporteerd over de beloningsverhoudingen.

2 Informeel overleg

“Formele besluitvorming wordt bespoedigd door de kracht van het informele overleg”.

Informeel is er om de twee weken geformaliseerd overleg tussen het DB van de COR en de bestuurders Menkveld en Zweers, hier wordt een verslag van gemaakt. Op de agenda staan zowel thema’s die in de onderneming als in de coöperatie spelen. Zo wordt de medezeggenschap pro-actief van de actuele ontwikkelingen op de hoogte gehouden. Met de voorzitter van de RvC heeft het DB van de COR meermalen een informeel gesprek. En met name in spannende tijden is er met zowel de RvC voorzitter als de sociaal commissaris veel informeel contact.

De Voorzitter en de externe leden van de RvC hebben een kennismakingsgesprek met het DB van de COR. Men weet elkaar mede daardoor snel te vinden. Het DB: “FrieslandCampina is een Coöperatie, dat merk je in positieve zin aan de mentaliteit (weinig stropdassen) van de RvC leden”.

In de EOR vergadering is er onlangs een commissaris geweest om uitleg te geven over de doelen en strategie van de coöperatie. Dat was belangrijk voor het inzicht van de

EOR. Andersom was het voor de commissaris ook interessant om met de EOR-leden te spreken.

3 Cultuur van onderling overleg

Bij FrieslandCampina is er in de loop der tijd een overlegcultuur gegroeid waarbij als men er niet uit dreigt te komen gekozen wordt voor een heroverweging. DB COR: “Als we er niet uitkomen beginnen we opnieuw”. “Soms nemen we een time-out”. Want een gang naar de rechter wil men te allen tijde zien te voorkomen. En het past ook niet in de ‘oerwaarde’ van een coöperatie om zo met elkaar om te gaan.

De COR wil ook zoveel mogelijk een negatief advies voorkomen. Als men tot de conclusie komt het inhoudelijk niet eens te worden neemt men het initiatief om met een inhoudelijk tegenvoorstel te komen.

En zo stellen verschillende geïnterviewden: het geeft een zekere verbondenheid dat zowel in de RvC als in de COR mensen zitten die bekend zijn met het ‘handwerk’. Daardoor kan men de verschillende verantwoordelijkheden en belangenposities overbruggen. Ook al kan het wel eens botsen.

4 Rollen en verantwoordelijkheden.

Deze zijn voor alle partijen helder, mensen kennen hun rol. De CEO: “als bestuurder is het wel van belang rekening met de Nederlandse arbeidsverhoudingen te houden, dat ligt hier anders dan bijvoorbeeld in China waar competitiviteit als normaal wordt beschouwd. In de wereldwijde contacten kunnen belangen dus van elkaar verschillen. Dat komt met name naar voren in discussies over het beloning- en beoordelingsbeleid.

De RvC voorzitter: “Waarom staan we zo in de wedstrijd? denken we al snel als we met elkaar (dreigen) te botsen.”

Voor het DB is het niet altijd eenvoudig om de andere COR-leden goed uit te leggen wat er speelt en om alle medezeggenschapsorganen bij de besluitvormingsprocessen te betrekken. In voorkomende situaties, zoals bij Fast Forward, wordt daar een procedure op maat voor ontwikkeld.

Praktijkvoorbeeld potentieel conflict

Recent speelde een instemmingverzoek inzake het beoordeling- en beloningssysteem voor de HAY medewerkers. Voor een deel zou daarbij sprake zijn van variabele beloning. Voor de COR, die een eigen “Hay” commissie kent, was dat onverenigbaar met de eigen waarden tav werknemersbelangen. Ook bleek, mede uit contact met de achterban, dat name jongere medewerkers andere ideeën hebben over variabele beloning. Zij hebben liever een vast inkomen. Men bleek er in eerste instantie niet uit te komen. De voorzitter van de RvC, de sociaal commissaris, de HR director, de CEO en de leden van de COR-commissie hebben toen de verschillende zienswijzen met elkaar uitgewisseld. Kortom: alle partijen in de driehoek van overleg. Aansluitend is er een extern deskundige aangetrokken. Er is nu ingestemd met een pilot die in 2018 geëvalueerd zal worden.

De sociaal commissaris: "Ik zie het als sterkte dat dit niet in een keer door de COR is goedgekeurd en dat we dit jaar voor een pilot gekozen hebben."

In de remuneratie commissie speelt nu, mede naar aanleiding hiervan, de discussie hoe korte en lange termijn doelstellingen aan elkaar te koppelen.

5. Evaluatie

De COR evalueert na iedere overlegvergadering de gang van zaken. Mogelijke conclusies en vragen komen dan in het eerstvolgende informele overleg met de bestuurders aan de orde.

De COR organiseert evaluaties met de andere medezeggenschapsorganen en de bonden. Eenmaal per jaar is er een heidag met het DB van de COR en de drie bestuurders, waarbij teruggekeken wordt naar wat goed ging, wat er beter kan en wat de wensen zijn.

De RvC evalueert jaarlijks met een externe begeleider het eigen functioneren en de verschillende taken en rollen. Daarbij komt ook de relatie met de COR aan de orde.

Het wettelijk kader

De WOR vormt het kader voor het overleg in de driehoek. Dit in combinatie met het zoeken naar eigen vormen en procedures om in complexe situaties resultaatgericht tot besluitvorming te kunnen komen. Formele advies- en instemmingprocedures passen namelijk niet altijd 1-op-1 op zich voordoende situaties waarbij bijvoorbeeld verschillende bedrijfsonderdelen betrokken zijn. De COR kan dan binnen het hele medezeggenschapsgebouw zelf de procedures vormgeven. Met de COR in 'the lead' kan dan in relatie met de bestuurders en de RvC op maat een passende procedure ontwikkeld worden. (Zie o.a. het voorbeeld "Fast Forward" verder in deze case.)

In het kader van dit maatwerk kiest men regelmatig voor een convenant conform WOR art 32.2.

Een voorbeeld is de "Overeenkomst inzake medezeggenschap" waarin toezeggingen worden gedaan inzake informatie met betrekking tot algemene gegevens en belangrijke investeringen. De COR krijgt ook het adviesrecht bij "een belangrijke wijziging in de exploitatie, waaronder begrepen het afstoten van de bij het concern in Nederland in gebruik zijnde merken welke (indirect) worden gehouden door de Concernholding". (Hier heeft de COR gebruik van gemaakt bij het afstoten van Riedel). In een addendum is de relatie tussen de COR en de RvC geregeld zoals het aanbevelingsrecht voor twee van de externe commissarissen waaronder de sociaal commissaris. (Daar is een profiel voor opgesteld.)

Een ander voorbeeld is het Convenant medezeggenschapsstructuur 2020 met als kern dat de COR en Bestuurder in overleg gaan over de 'design principes' van een mz-structuur 2020 passend bij een nieuwe zeggenschapsstructuur.

De (wettelijke) Corporate Governance Code geldt niet voor FrieslandCampina omdat daar alleen beursgenoteerde vennootschappen onder vallen. Maar men past de principes en best practise bepalingen toe waar dit verenigbaar is met de zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. Zo kijkt men daar qua samenstelling en benoeming- en

herbenoemingstermijnen van de RvC vanaf. Wel zijn alle externe RvC-leden onafhankelijk in de zin van de code. Uitzonderingen gelden ook voor de commissies van de RvC.

Mede door de herziening van de Code eind 2016 zijn de reglementen van de vennootschap per 1 januari 2018 herzien.

Er is een convenant met de COR afgesloten met daarin afspraken over de samenstelling van de RvC, het profiel waaraan de leden van de RvC moeten voldoen, de versterkte aanbevelingsrechten die de COR heeft bij benoeming en de manier waarop de COR deze zal uitoefenen.

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema's in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

Twee voorbeelden

1). "World Class Operation Management": een project dat zich richtte op het stroomlijnen van werkprocessen in de organisatie. Dit besloeg een periode van vijf jaar en vereiste veel van de medezeggenschap. De COR heeft het principe van WCOM Reloaded in de hoofdadviesaanvraag behandeld en vervolgens zijn decentraal met de OC's de lokale organisatorische en personele consequenties per deel adviestraject behandeld. Het overleg met zowel de COR als de OC's over het "design aan de tekentafel" heeft tot aanpassingen geleid.

2). Verkoop van Riedel: dit bedrijfsonderdeel stond al jaren ter discussie. Bij het bekend worden van het voornemen tot verkoop is er een kerngroep met vertegenwoordigers van de verschillende medezeggenschapsgeledingen gevormd. De MZ heeft de vertrouwelijkheid in deze goed weten te bewaken. Er is ook een externe deskundige bij betrokken geweest die alle confidentiële stukken beoordeelt heeft. Vanaf het voorgenomen besluit en de start van het formele adviesproces heeft de betreffende OR de achterban hierbij betrokken. Samen met de bestuurder heeft men in een kantinesessie het een en ander uitgelegd, de mensen geïnformeerd over de potentiële koper en de gevolgen voor de werknemers. Door zo open en transparant te werk te gaan heeft de COR een goed en inhoudelijk advies kunnen geven.

Communicatie met de achterban

Er zijn nieuwsbrieven en er is een intranetsite waar de COR/mz berichten op plaatst. En een voor iedereen beschikbaar COR jaarverslag dat ook een overzicht geeft van de uitgebrachte adviezen, instemmingverzoeken en andere activiteiten.

Bij specifieke trajecten (zoals Fast Forward en verkoop Riedel) wordt er een communicatietraject georganiseerd om de achterban te informeren en er zo mogelijk bij te betrekken. DB COR: "Als er wat aan de hand is moet je voor de troepen gaan staan en iedereen laten komen. Mensen moeten hun verhaal kwijt kunnen".

WOR art 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

Dit artikel geeft de medezeggenschap een toezichthoudende taak. In het kader hiervan en de Governance Codes vormen het beleid inzake sociale, lange termijn, duurzame bedrijfsvoering en diversiteit criteria voor de Driehoek 3 D Trofee.

Duurzaamheid.

Algemeen

Anno 2018 vormt duurzaamheid, mede door de maatschappelijke veranderingen en wensen vanuit de consumenten en afnemers, in toenemende mate de rode lijn van de bedrijfsvoering bij FrieslandCampina. Men wil hierbij proactief zijn. Niet wachten op de overheid bijvoorbeeld maar zelf de CO₂-emissie aan de orde stellen. Dit betekent dat duurzaamheid in de hele productieketen 'van gras tot glas' hoog op de agenda staat en dat hierbij niet alleen in Nederland invulling aan wordt gegeven. Sustainability wordt maandelijks in de KPI's gerapporteerd. FrieslandCampina ondersteunt de leden met kennis, bevordert de pyrolyse energieopwekking, let er op bij het transport. Voor de melkveehouders zijn scorekaarten ontwikkeld waarmee men de eigen duurzaamheid in kaart kan brengen. Er zijn 'keukentafel'- gesprekken en 2 à 3 keer per jaar worden er ledenbijeenkomsten georganiseerd. Verder is er via een app intensief contact met het netwerk van leden, mede om de afspraken inzake duurzaamheid te bewaken.

Zonnepanelen en groene stroom

FrieslandCampina kent een Solar-programma dat zich richt op de versnelling van installatie van zonnepanelen op de daken van melkveebedrijven. In samenwerking met "GroenLeven" is er een dakhuuroplossing ontwikkeld. Melkveebedrijven met een dak van meer dan 1000m² kunnen door GroenLeven van zonnepanelen voorzien worden. De melkveehouder krijgt een vergoeding van 3 à 4 euro per paneel en kan de groene stroom zelf gebruiken. De belangstelling voor deze dakhuurconstructie blijkt groot. Een deel van deze zonnestroom zal verder voor de productieketen van FrieslandCampina en de kantoren gebruikt worden. Het doel is om het elektriciteitsverbruik in de keten volledig te dekken groene stroom van het boerenerf en zo bij te dragen aan de broeikasgas-reductiedoelstellingen van de melkveesector. Leden krijgen een bonus van 10 euro per ton verminderde CO₂-uitstoot. In 2017 heeft FrieslandCampina verder ruim 200 miljoen euro subsidie gekregen voor de installatie van zonnepanelen bij leden melkveebedrijven.

Green teams.

In de werkorganisatie zijn er Green Teams die tal van lokale initiatieven ontwikkelen en daarbij niet schuwen om ook het eigen gedrag aan de orde te stellen. Initiatieven als carpoolen, zuiniger rijden met leaseauto's, bamboebekers in plaats van papieren, aparte afvalbakken voor GFT, veiling voor een goed doel van relatiegeschenken: dit alles draagt bij aan duurzaamheid.

Duurzame inzetbaarheid.

Wat het personeel betreft is er onder andere de Wegwijzer Inzetbaarheid met als doel duurzame inzetbaarheid via individueel maatwerk. Het Employability Center zet daarbij in op vitaliteit, vaardigheid en wendbaarheid van medewerkers. Daarbij worden kwesties als het ervaren van pestgedrag en intimidatie en de eigen leefstijl niet geschuwd. Er zijn 'health case specialists' die leidinggevend coachen en adviseren in de begeleiding van zieke medewerkers. Leercoaches adviseren en begeleiden de ontwikkeling van medewerkers. Mobiliteitsmanagers adviseren en hebben inzicht in andere functies bij FrieslandCampina. En er is een NL Academy die gericht cursussen aanbiedt.

Diversiteit

In de productielocaties overheerst, ondanks de toenemende automatisering, nog het dogma van 'mannenarbeid'. Van oudsher is FrieslandCampina een traditioneel bedrijf. Wel telt de RvC nu twee vrouwelijke leden vanuit de melkveehouders.

De Executive board bestaat uit een man en een vrouw (de CFO). En het Executive Leader Team (ELT) kent 5 mannen en 3 vrouwen. Ieder jaar wordt gekeken hoe het er met de senior management posities voorstaat.

Jongeren zijn eveneens in de minderheid, zowel in de medezeggenschap als onder de leden, waar nu een speciale jongerenraad is. Binnen het bedrijf is er een "Young stars" groep.

Sociale doelstellingen

Er loopt een pilot om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen bij boerenbedrijven, dit mede vanuit de MVO verantwoordelijkheid van het concern. Dat zijn er nu ongeveer tien. Zij staan op de loonlijst van AB Vakwerk en worden gedetacheerd en tellen wel mee voor de participatiewet. En er zijn afspraken met toeleveranciers zoals de catering. Bepaalde activiteiten zoals het inpakken van kerstpakketten worden bij de Sociale Werkplaats onder gebracht.

FrieslandCampina kent eveneens een beleid inzake ongewenst gedrag en heeft vertrouwenspersonen.

Voorbeelden van het overleg

Fast Forward: voorbeeld van strategisch overleg met resultaat in de driehoek

Op sociaal commissaris Wout Dekker na, die toen nog niet in functie was, geeft iedere geïnterviewde in de driehoek van overleg bij FrieslandCampina "Fast Forward" als het voorbeeld van resultaatgericht overleg. Gemeenschappelijk is de conclusie dat binnen een termijn van net twee maanden een gecompliceerd adviestraject door zowel formeel als informeel overleg tot een voor iedereen bevredigend resultaat heeft geleid.

Het DB van de COR functioneerde hierbij als stuurgroep om alle betrokken ondernemingsraden hun eigen procedure binnen een vastgesteld kader en met als richtlijn de visie en missie van de MZ te laten volgen.

DB COR: "Het was een hell of a job om dit te organiseren". Maar men is supertrots op de krachtsinspanning om in de periode van twee maanden de hele medezeggenschap, bestuurders en betrokken medewerkers bij het besluitvormingsproces te betrekken. Inhoudelijk ging het in dit adviestraject om wijziging van de organisatiestructuur en een herinrichting van de organisatie op alle niveaus tot en met de invulling van de Executive Board, het Executive Leadership Team en de Governance structuur aan toe. Formeel waren daarbij adviesaanvragen op zowel centraal als decentraal niveau vereist. Daar was iedere partij zich van bewust en toe bereid. Voor de COR werd het een grote uitdaging om elkaar als partijen in dit proces niet door formele procedures en vereisten kwijt te raken en zowel de betrokken medezeggenschapsorganen als de gehele achterban hierbij te betrekken.

"We kwamen in een soort snelkookpan terecht. We besloten het grootscheeps aan te pakken".

Gezamenlijk werd het initiatief genomen voor de vorm van twee werkconferenties van ieder twee dagen om zo het adviesproces vorm te geven. Alle medezeggenschappers en de bestuurders, ook die van de verschillende bedrijfsonderdelen, waren aanwezig of op afroep beschikbaar. Op de eerste conferentie werden vragen geformuleerd, op de tweede de conceptreacties/adviezen. Bestuurders en HR waren op beide conferenties aanwezig om direct vragen te kunnen beantwoorden en meer informatie te geven.

Bestuurders: “Je moet als bestuurder/management wel tijdig leveren en op de vragen die gesteld worden reageren”.

Het adviesproces was vooral complex doordat de voorgenomen structuurwijzigingen zich over de grenzen van de toenmalige business groups uitstrekten. Daardoor ‘paste’ de bestaande overlegstructuur tussen de ondernemingsraden en de betrokken bestuurders niet. De nieuw te vormen business groups zouden bovendien tot gevolgen hebben dat zowel management- als uitvoerende functies in een andere structuur terecht kwamen. Dit betekende dat de ondernemingsraden van de onderliggende onderdelen (conform de WOR) mede moesten adviseren over de nieuwe structuur en de gevolgen voor de individuele medewerkers. En dus niet alleen voor de eigen achterban besluiten nam, dat maakte het een en ander nog complexer.

Om die reden zijn naast de mz-leden ook andere werknemers van de betrokken organisaties voor de werkgroepen op de werkconferenties in uitgenodigd. Dit bleek een positief neveneffect te hebben omdat daardoor met name onder stafmedewerkers en het management veel waardering ontstond voor de kennis en werkwijze van de medezeggenschap.

Per te vormen cluster werd een adviesgroep ingesteld met COR-leden, en mz-leden die in de nieuwe structuur daar zouden gaan werken. Deze adviesgroep communiceerde ook direct met de achterban.

In een tijdsbestek van ruim twee maanden werd er zo tussen alle partijen in de driehoek en op alle niveaus van de medezeggenschap overlegd. Daarbij werd niet alles tot op de laatste regel uitgediscussieerd maar werden er in een sfeer van onderling vertrouwen en transparantie afspraken gemaakt. De mz heeft alle adviezen op tijd kunnen geven.

De CEO: “Een van de beste overleggen in dit hele adviesproces was die met de COR over de herinrichting van de organisatie en de potentiële leidinggevenden: heel genuanceerd en niet beschadigend naar personen toe”.

In de strategische heroriëntatie/herinrichting van de organisatie is het, na advisering op de hoofdlijnen, wel van belang elkaar op de hoogte te houden.

Mede om die reden is er een overzichtsdocument met alle gemaakte afspraken. Deze worden door de Business Group Ondernemingsraden gevolgd en de in het document benoemde evaluatiemomenten worden via het MZ-Servicecentrum geagendeerd. Het transformatieteam geeft regelmatig een update aan de COR en de Business Group Ondernemingsraden. Via de OC en OR leden wordt de vinger aan de pols gehouden.

De volgende fase behelst het creëren van een ‘mindset en behaviour’ gericht op innovatie en het zorgen voor snelheid in de besluitvorming.

Wat de MZ betreft is hierbij gekozen voor een jaarlijkse medezeggenschapsdag waar de CEO spreekt en er interactieve sessies zijn.

Professionalisering van het overleg

De COR en mz-organen volgen scholing en training en betrekken zowel interne als externe deskundigen bij het overleg. In de overlegvergaderingen zelf worden, samen met bestuurders en eventueel toezichthouders, sprekers uitgenodigd om elkaar over complexe thema's en de strategische beleidsvorming te informeren.

De RvC werkt bewust aan de eigen professionalisering. De sociaal commissaris: "Ik ben er een voorstander van om als commissaris de discipline te hebben om op een professionele manier je eigen functioneren te evalueren en te beoordelen". En: "Wij beoordelen het bestuur maar een kritische houding wat het eigen functioneren betreft is hierbij van belang. Want: doe je wel de goede dingen? Dan krijg je de juiste balans". In 2018 is er, onder externe begeleiding, een hele goede sessie gehouden, waarbij alle dertien RvC-leden aanwezig waren. "Iedereen voelde zich veilig genoeg om eigen twijfels in te brengen".

Nieuwe RvC leden volgen opleidingen en cursussen en er zijn groeps- en individuele evaluaties. Op basis hiervan adviseert en begeleidt een opleidingscommissie de RvC leden over te volgen opleidingen aan bijvoorbeeld Nijenrode en Tias. Men participeert in het netwerk van de NCR. En iedere maand staat op de agenda welke symposia en congressen er zijn en wie waar naar toegaat.

FrieslandCampina neemt deel aan het platform van Stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg (MNO).

Andere partijen in relatie tot het overleg in de driehoek

Met de FNV en CNV is er 2 à 3 keer per jaar informeel overleg over hoe een en ander loopt. De taken tussen bonden en medezeggenschap zijn op elkaar afgestemd. Bij reorganisaties bijvoorbeeld kent en speelt ieder zijn eigen rol.

De vakbondsbestuurders hebben ook kennis gemaakt met de nieuwe voorzitter van de RvC. Op lokaal niveau komen de bonden met name langs als er sprake is van reorganisaties.

Minimaal twee keer per jaar wordt er een overleg gepland tussen de vakbondsbestuurders en het DB van de COR. De bestuurder van de grootste vakbond heeft een zetel in de Europese Ondernemingsraad (EWR). Daarnaast zijn veel OR leden vakbonds- en kaderlid. Via deze lijnen is er veel overleg.

Het DB van de COR wordt voor de jaarlijkse algemene Ledenvergadering van de Cooperatie uitgenodigd. In de zuivelsector is FrieslandCampina de grootste werkgever en voornaamste CAO-onderhandelaar.

Gewenst overleg

DB COR: "Het blijft een afwegen van informeel versus formeel overleg. Dat laatste moet je nooit uit het oog verliezen. Het informeel contact met name met HR en de CEO is van grote waarde maar je hebt allemaal een andere rol, je moet je positie goed kennen. Dus af en toe zeggen: "nu even zakelijk worden"".

De CEO: “We willen aan de COR de strategie presenteren en de nieuwe route ‘testen’. We vragen daarbij om een schriftelijke input om de medezeggenschap zo in het proces mee te kunnen nemen. En hoe ook de hele medezeggenschap hierbij te betrekken?” Dat kan een stapje scherper, eerlijk gezegd”. Als bestuurder is het wellicht een idee een “request for advice” te doen en zich niet alleen maar aan de volgens de WOR vereiste procedures te houden.

De RvC voorzitter wil graag de korte lijnen en de open sfeer behouden.

Conform de intenties van het convenant over de medezeggenschapsstructuur staat deze de komende tijd in relatie met de organisatieveranderingen ter discussie.

De bestuurders “De waarde van de driehoek moet niet ondergeschikt raken aan de structuurdiscussies. We moeten meebuigen met de ontwikkelingen. De sleutel hierbij is elkaar vertrouwen. Je hoeft het niet zakelijk met elkaar eens te zijn, dat doet niets af aan de relatie”.

DB COR: “We functioneren steeds meer als een thermometer binnen de organisatie. Wij horen hoe mensen op de werkvloer het een en ander echt ervaren. Wij hebben ook de ervaring dat commissarissen graag een ander geluid horen dan alleen van bestuurders en managers. Men krijgt zo een beeld van wat er in de bedrijven aan de hand is”.

Oktober 2018

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

Algemene gegevens

De COR FrieslandCampina telt 20 leden (17 mannen en 3 vrouwen), de RvC heeft 13 leden (11 mannen en 2 vrouwen), de Executive Board twee leden (een man en een vrouw). Het Executive Leader Team telt 8 leden: 3 vrouwen en 5 mannen.

Voor alle bedrijfsonderdelen die direct onder de Executive Board vallen is er een ondernemingsraad ingesteld. Er zijn in totaal 35 OC's, 4 Business Groepen Ondernemingsraden, de COR en een EOR. De medezeggenschap telt in totaal 129 leden: 101 mannen en 28 vrouwen. Aan de EOR/EWC (European Works Council) neemt een vertegenwoordiger van de EFFAT (European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions) deel.

Het volledige bestuur van de Coöperatie FrieslandCampina is onderdeel van de RvC voor de 'NV'. Hierdoor kent de RvC negen 'interne' leden-melkveehouders, waarvan twee vrouw, en vier externe 'buiten'commissarissen, allen man, met ervaring als Captains of Industry. Onder hen de Sociaal Commissaris Wout Dekker. De voorzitter van de RvC, Frans Keurentjes, behoort tot de interne commissarissen.

Koninklijke FrieslandCampina NV: van kleine coöperatie tot wereldconcern

In 1871 gestart door zeven boeren die zich tegen uitbuiting wilden verzetten, is FrieslandCampina nog steeds een coöperatieve vereniging van eigenaren die anno 2018 tot een wereldwijd concern is uitgegroeid. In Nederland zijn zo'n 18.000 boeren lid. Ongeveer 75% van het totaal. 60 % van de Nederlandse grond is in handen van bij FrieslandCampina aangesloten melkveehouders met ieder gemiddeld 95 koeien.

Verspreid over 33 landen werken er circa 23.000 mensen bij FrieslandCampina, waarvan ongeveer 7500 in Nederland. De melkveehouders zijn lid van de "Zuivel Coöperatie FrieslandCampina" die voor 100% eigenaar is van de onderneming FrieslandCampina. Hoofdproduct is het verwerken van de melk in zuivelproducten en de verkoop daarvan.

De Coöperatie heeft een uit 210 personen bestaande ledenraad en 21 districten. De 210 leden benoemen de besturen van de districten: de districtsraden. De leden benoemen eveneens de negen bestuursleden van de coöperatie op bindende voordracht van het voorzittersoverleg van de coöperatie. Deze negen zijn lid van de RvC en benoemen weer de vier 'externe' commissarissen op basis van hun kennis en deskundigheid. Sociaal Commissaris Wout Dekker is op basis van het profiel voor Sociaal Commissaris op aanbeveling van de COR voorgedragen. De RvC houdt toezicht op het hele concern, dus niet alleen het Nederlandse deel.

Het coöperatie bestuur oefent de aandeelhoudersrechten uit en fungeert als zodanig als de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap. Eenmaal per jaar is het DB van de COR aanwezig bij de ledenraadsvergadering van de coöperatie, te vergelijken dus met de Algemene Aandeelhoudersvergadering

FrieslandCampina is geen beursgenoteerde onderneming. Wel volgt men de Corporate Governance Code en is er onlangs bewust gekozen voor een 'corporate' inrichting met externe commissarissen met ervaring in het (internationale) bedrijfsleven.

Wat de medezeggenschap betreft volgt men de WOR.