

## Evenwichtskunst, moed en inspiratie

**Bestuurders, commissarissen en ondernemingsraad moeten een strategisch en inhoudelijk debat voeren over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van hun organisatie, zo kwam naar voren tijdens het vierde congres van de Alliantie Medezeggenschap en Governance. Over balanceren tussen belangen.**

Voor het vierde jaarcongres van de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) op landgoed Zonneheuvel in Doorn is bewust niet gekozen voor een zaalopstelling, maar voor ronde tafels. Ze symboliseren het doel waarvoor de AMG zich sterk maakt: het op gang brengen en verbeteren van de dialoog binnen de governancedriehoek van bestuurders, toezichthouders en medezeggenschap. Het lijkt meteen te werken: voorafgaand aan het congres en tijdens de ingelaste rondetafeldiscussies is er direct een geanimeerd gesprek tussen de aanwezige commissarissen en toezichthouders, leden van ondernemingsraden en de hier en daar aangeschoven bestuurders.

### **De P van *Prosperity***

Juist die interactie wordt actief gestimuleerd door de AMG, bestaande uit AWWN, CNV, FNV, MNO Platform, Nationaal Register, NCD, SER, SBI Formaat, VCP, VNO-NCW, De Voort Advocaten I Mediators en de WissemaGroup. 'Arbeidsorganisaties worden sterker door een goede relatie in de driehoek, met name tussen medezeggenschap en toezicht, stelt Trude Maas, AMG-voorzitter en dagvoorzitter, bij de opening van het congres, dat is gewijd aan het thema maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is ook een gemakkelijke vorm om stakeholdermanagement tot leven te brengen, vervolgt ze. 'De eigen medewerkers vormen heel zichtbare en tastbare stakeholders voor organisaties.' De P van *People in People Planet Profit* mag volgens Maas dan ook wel wat zwaarder worden aangezet. En de P van Profit kan breder worden ingevuld als *Prosperity*: niet alleen winst voor het bedrijfsleven, maar economische welvaart voor iedereen. 'In de diverse governancecodes moet meer aandacht worden besteed aan de P's van People en Prosperity en aan de rol die arbeidsorganisaties in de samenleving kunnen spelen', poneert Maas. De dialoog in de driehoek kan daaraan een belangrijke bijdrage leveren: wat betekenen maatschappelijke ontwikkelingen voor de organisatie en de verschillende belanghebbenden?

### **Gele hesjes**

Dat is ook de thematiek van de inleiding van Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Hij schetst een bijzondere paradox: het gaat qua economische groei, werkgelegenheid en opleidingsniveau beter in Nederland dan 25 jaar geleden, maar volgens de Nederlanders zelf staat onze samenleving er juist minder goed voor dan toen. Mensen maken zich zorgen over immigratie en integratie, het afbrokkelen van de sociale infrastructuur en de fatsoensnormen: hoe gaan we met elkaar om? Dat leidt tot maatschappelijke onzekerheid en zet het vertrouwen onder druk. 'De acties van de gele hesjes vormen daar een directe uiting van', aldus Putters. De vertrouwensbreuk loopt

parallel aan de maatschappelijke scheidslijn tussen hoogopgeleid versus laagopgeleid, blijkt uit SCP-onderzoek. De laatste groep staat wantrouwer tegenover instituties en heeft vaker het gevoel onrechtvaardig behandeld te worden: “De top incasseert hoge bonussen, terwijl ik een parkeerboete krijg.” ‘Een deel van de samenleving heeft het gevoel geen zeggenschap en invloed meer te hebben en de grip op de samenleving te zijn kwijtgeraakt’, concludeert Putters.

### **Kloof tussen *cans* en *cannots***

Ook de toekomst van werk is onzeker door het afnemen van vaste arbeidscontracten, de voortschrijdende digitalisering, de vergrijzing en de steeds grotere noodzaak van een participatiemaatschappij – vooral aan de randen van Nederland - waarin werken, leren en zorgen gecombineerd moeten worden. ‘Die veranderingen in ons werk vragen om een goed samenspel in de driehoek van bestuur, toezicht en medezeggenschap’, aldus Putters. De toekomsttrends plaatsen organisaties immers voor grote uitdagingen: het opvangen van de gevolgen van robotisering voor de kwantiteit en kwaliteit van werkgelegenheid, het scheppen van een inclusieve arbeidsmarkt - waarin ook migranten, ouderen en mensen met een beperking kansen krijgen - en het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. ‘We staan de komende jaren voor de gezamenlijke uitdaging om de kloof te overbruggen tussen de *cans* en de *cannots*: mensen die de ontwikkelingen wel of juist niet kunnen bijbenen.’

### **Dilemma’s verzoenen**

Er is evenwichtskunst en moed nodig voor het verzoenen van de dilemma’s die daarmee gepaard gaan, aldus Putters. Bijvoorbeeld om het maatschappelijk belang te laten prevaleren boven het organisatiebelang, om daadkrachtig in te spelen op technologische ontwikkelingen, maar diezelfde technologie in te zetten om inspraak en medezeggenschap daarbij te betrekken en om het moreel kompas te volgen en burgerlijk ongehoorzaam te durven zijn als dat in het belang is van stakeholders. Putters: ‘In Nederland hebben 235.000 mensen een baan en toch leven ze onder de armoedegrens, ook in uw organisatie. Kijkt u weg of gaat u er iets aan doen?’ Hij pleit voor een nieuw sociaal contract: brede welvaart (het najagen van een hoger doel dan alleen winstmaximalisatie en het aanjagen van duurzaamheid), een inclusieve samenleving (met zorg voor kwetsbare groepen) en gedeelde zeggenschap, macht en verantwoordelijkheid (in organisaties, maar ook daarbuiten: in de keten). Sociale partners en medezeggenschap hebben daarin een sleutelrol, benadrukt Putters nog eens: ‘Blijf de dialoog over het sociale contract voeren, zowel in de polder als binnen de driehoek in organisaties. Dat is de beste remedie tegen de opkomst van gele hesjes.’

### **Bestuur moet verplicht in gesprek met OR over topbeloning**

Een *hot topic* in het maatschappelijk debat van de afgelopen jaren is de beloning van de top van organisaties. De dialoog daarover in de driehoek verloopt vaak moeizaam. Om die dialoog te bevorderen, is de Wet op de ondernemingsraden aangepast: vanaf 1 januari 2019

moeten directies verplicht jaarlijks de bestuurdersbeloning bespreken met de OR. Dat is een stap verder dan de bestaande regelgeving: die gaf aan dat ondernemingen ten minste één keer per jaar informatie aan de OR moesten verstrekken over de beloning van het bestuur. Die informatie kon vervolgens besproken worden tijdens een overlegvergadering met de OR, maar dat was tot nu toe niet verplicht. Vanaf 1 januari is dat dus wel het geval. Het is dan wel zaak dat de OR beter beslagen ten ijs komt, om een volwaardige gesprekspartner voor het bestuur te zijn. 'De huidige gesprekken over beloning tussen bestuur en OR stellen qua inhoud en kwaliteit nog niets voor', aldus Camiel Selker, medeoprichter en partner van adviesbureau Focus Orange. Het is meestal nog eenrichtingsverkeer: het bestuur geeft alleen een technische onderbouwing van de beloning, waarover de OR vanwege de hoge complexiteit van de beloningspakketten vaak geen inhoudelijk debat kan voeren. Remuneratierapporten in het jaarverslag nemen bijvoorbeeld soms wel zeventien pagina's in beslag. Selker: 'De OR heeft een informatieachterstand ten opzichte van het bestuur en voelt zich daardoor ongemakkelijk bij die gesprekken.'

### **Patstelling rond beloning doorbreken met gezamenlijk belang**

Een gemiste kans, vindt Selker. De gesprekken tussen bestuur en OR zouden volgens hem niet moeten gaan over datgene wat bestuur, commissarissen en de OR scheidt, want dan dreigt een patstelling. Het gesprek zou juist moeten gaan over wat de driehoek bindt: het belang van de organisatie. Het formuleren daarvan brengt vragen mee als: voor welke *purpose* en maatschappelijke waarden staat de organisatie, hoe kunnen we een duurzaam en toekomstbestendig verdienmodel ontwikkelen en welk type medewerker, werkgeverschap en beloningsbeleid past daarbij? Beginnen bij het begin dus en het beloningsbeleid binnen de totale context zien. Bovendien moeten zowel bestuur (en commissarissen) als OR bereid zijn hun verantwoordelijkheid te nemen. 'Als er voor de top andere beloningsregels gelden dan voor de rest van de organisatie, maakt het bestuur zich daarmee volstrekt ongeloofwaardig', aldus Selker. Aan de andere kant moet ook de OR zich niet te formalistisch opstellen. 'Het gaat niet alleen om cao- of pensioenafspraken, maar ook om bijvoorbeeld werkomgeving, *work/life-balance* en opleidingen.' Ondernemingsraden moeten ook verder kijken dan alleen het belang van de medewerkers, stelt Selker: 'Stel je als OR niet op als een vakbond, maar als een strategische sparringpartner van het bestuur. De OR hoort, ziet en weet veel, gebruik dat: in hoeverre kunnen bijvoorbeeld thema's als duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering?' Alleen een strategisch en inhoudelijk debat in de driehoek kan de huidige patstelling rond topbeloning doorbreken, lijkt de conclusie. 'Doorgaan op de oude voet tast de geloofwaardigheid en de reputatie van organisaties alleen maar verder aan', aldus Selker.

### **3D Prijs voor strategisch en effectief overleg in de "Driehoek".**

Na de pauze is er een workshop over het thema topbeloning. In een tweede workshop buigen de deelnemers zich over het door Kim Putters geschetste sociaal contract en het creëren van een duurzame, inclusieve arbeidsmarkt. In de derde workshop worden zowel de

toezichthouders, bestuurders als leden van de Centrale Ondernemingsraden bij FrieslandCampina en Tata Steel Nederland geïnterviewd. Hoe geven zij met elkaar in de driehoek het overleg op een effectieve wijze vorm, is daarbij de rode lijn. Beide concerns zijn genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee, de prijs voor organisaties die aantoonbaar en 'robuust en inhoudelijk' overleg voeren in de driehoek van medezeggenschap, toezicht en bestuur. De drie D's staan voor Dialoog, Duurzaamheid en Diversiteit. De prijs is in het leven geroepen ter nagedachtenis aan de in 2014 overleden Ieke van den Burg, politica, vakbondsbestuurder en Europarlementariër en oprichter van de stichting À propos, die zich ten doel stelt de zeggenschap voor werknemers op bedrijfsniveau te bevorderen. Belangrijke doelstelling in dit kader is zowel meer aandacht voor het benutten van het aanbevelingsrecht voor toezichthouders door ondernemingsraden als de specifieke rol van de voordrachtscommissaris. De Driehoek 3D Trofee werd vorig jaar voor de eerste keer uitgereikt en gewonnen door KPN. De andere twee genomineerden waren Danone en Stichting De Lichtenvoorde.

### **De winnaar: Tata Steel Nederland**

Pauline van der Meer Mohr maakt als voorzitter van de jury de winnaar van de Driehoek 3D Prijs 2018 - 2019 bekend: Tata Steel Nederland, de Nederlandse dochter van het Indiase staalbedrijf. Uit het juryrapport: '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 onder de indruk van hoe men deze rollen zowel in het overleg binnen het bedrijf als in relatie met de politiek en het moederconcern weet te benutten. Een staaltje 'hogeschool' resultaatgericht en strategisch overleg waarbij men expliciet op de inhoud is gericht en zeer professioneel opereert.' Ook FrieslandCampina is een 'waardige genomineerde', aldus de jury, die onder meer haar waardering uitspreekt voor het 'met elkaar' zoeken naar 'overeenkomst en verbinding' in de relatie rvc, bestuur en medezeggenschap bij de zuivelcoöperatie. 'Een aansprekend voorbeeld van moderne bedrijfsvoering met een belangrijke rol voor medezeggenschap.'

### **'Blijf elkaar inspireren'**

Het is een vol podium als de partners in de driehoeken van Tata Steel Nederland en FrieslandCampina daarop uitgenodigd worden. De reactie van COR-voorzitter Frits van Wieringen op het winnen van de Driehoek 3D Trofee: 'Fantastisch, dit is onze eerste prijs als centrale ondernemingsraad. Wij vinden goed en inhoudelijk overleg tussen COR, directie en onze commissarissen heel belangrijk. Zeker voor een bedrijf als het onze, dat vanuit het Indiase Mumbai wordt bestuurd. Dan is goed samenspel en afstemming van de belangen in de driehoek cruciaal.'

Dagvoorzitter Maas sluit zich graag aan bij die laatste boodschap. Haar oproep: 'Het debat is nog lang niet klaar, we moeten blijven werken aan een goede samenwerking binnen de

driehoek. Blijf met elkaar praten en elkaar inspireren.' En met die opdracht stroomt de zaal leeg om daar tijdens de netwerkborrel direct een begin mee te maken.

[kader]

## **Dubbele driehoek**

'De driehoek draait': in een van de workshops vinden er live podiuminterviews plaats met de belangrijkste spelers in de governancedriehoek van FrieslandCampina en Tata Steel Nederland. Beide organisaties werden genomineerd voor de Driehoek 3D-Trofee, later tijdens het congres zal Tata Steel Nederland de winnaar blijken te zijn. De workshop staat onder leiding van Tineke de Rijk, voordrachtcommissaris en interviewer, en Tonny Groen, beleidsadviseur FNV en coördinator Driehoek 3D Trofee.

### **Tips van de voordrachtscommissaris**

Allereerst komen de ondernemingsraden van beide organisaties aan bod. Hoe is het contact met de voordrachtscommissaris?, wil interviewer De Rijk weten. Bij FrieslandCampina heet die voordrachtscommissaris overigens sociaal commissaris. COR-voorzitter Johan Folmer: 'Als COR gebruiken wij de sociaal commissaris vooral als toetssteen en klankbord: zien wij het goed, hoe verhoudt de gang van zaken zich tot die in andere bedrijven waar de sociaal commissaris toezicht houdt en zitten we met elkaar op de goede weg?' En: 'Soms krijgen we ook goede tips. Zo adviseerde de sociaal commissaris ons bijvoorbeeld toen er een keer discussie was over de pensioenen.' COR-voorzitter Frits van Wieringen van Tata Steel Nederland: 'Bij ons zijn milieu en veiligheid belangrijke issues. Als de besluitvorming daarover niet snel genoeg gaat, kun je de commissarissen erbij betrekken, dat hebben we ook gedaan.'

### **'Onder water' zaken met elkaar delen**

Het is de beurt aan de commissarissen. Wout Dekker is sinds anderhalf jaar sociaal commissaris bij FrieslandCampina. Toezicht houden bij een coöperatie was voor de oud-Nutreco-ceo en oud-rvc-voorzitter van Rabobank Groep een bewuste keuze: 'Een coöperatie is een unieke organisatievorm. De leden zorgen voor een goede aansluiting met de maatschappij en dat zie je terug in de aansturing. FrieslandCampina en Rabobank hebben bijvoorbeeld allebei vier vrouwen in de top-10. Geen toeval, maar een gevolg van die goede maatschappelijke inbedding.' Is het samenspel met de COR ook wel eens lastig?, vraagt interviewer De Rijk aan Frans Keurentjes, president-commissaris van FrieslandCampina. Ja, zo blijkt: 'Het lastigst vind ik het scherp krijgen van de stip op de horizon en dat met elkaar delen: waar wil je samen voor staan? FrieslandCampina bevindt zich in een ingrijpende transformatie. Daarin wil je de COR meenemen. Maar je wilt ook snel kunnen bewegen. Daarvoor is het soms nodig om informeel, "onder water", zaken met elkaar te delen.' Het overleg bij Tata Steel Nederland werd dit jaar vooral bepaald door de voorgenomen *joint venture* met het Duitse staalbedrijf ThyssenKrupp. Hoe verliep het overleg binnen de

driehoek daarbij?, vraagt De Rijk aan Peter Blauwhoff, president-commissaris van Tata Steel Nederland en *non-executive* van Tata Steel Europa en de holding. 'In India werd onze *two-tier* board (met gescheiden bestuur en toezicht, red.) en de rol van de COR conform de WOR eerst niet helemaal begrepen', aldus Blauwhoff. 'We hebben naar het moederbedrijf goed de grenzen moeten aangeven om de formele rollen van bestuur, commissarissen en medezeggenschap in Nederland te waarborgen. Daarbij is het samenspel in de driehoek en met de vakbonden effectief gebleken, met als resultaat dat de continuïteit van het bedrijf gewaarborgd is.'

### **'We staan hier voor één bedrijf'**

Dat is ook de ervaring van Theo Henrar, ceo van Tata Steel Nederland. 'We hadden een gemeenschappelijk doel in de driehoek en met de vakbonden: we wilden niet dat Tata Steel Nederland gemarginaliseerd zou worden tot slechts een productielocatie. Dan moet je wel samenwerken en elkaar weten te vinden. Het was bijvoorbeeld mooi om als directeur op het podium voor 3500 medewerkers te staan bij de manifestatie van de COR en de vakbonden over de *joint venture*: "We staan hier voor één bedrijf." Dat samenspel leidde tot een gezamenlijke passie en kracht en dat is ook heel duidelijk overgekomen bij het moederbedrijf. Met als resultaat dat de Nederlandse wet- en regelgeving in acht genomen wordt en de medezeggenschap een rol kan spelen.'

FrieslandCampina-ceo Hein Schumacher kon niet aanwezig zijn bij het congres en laat zich vertegenwoordigen door directeur Industrial Relations Jan-Willem Menkveld en HR-directeur Michiel Zweers. 'Goed samenspel is elkaar op het goede moment informeel weten te vinden', aldus Menkveld. En: 'Als je er niet uitkomt, kun je beter een stapje terug doen en soms andere mensen erbij halen. Dat heeft ons veel gebracht.' Zweers vertelt hoe management en medezeggenschap van FrieslandCampina samen zijn opgetrokken bij de transformatie: 'Om te kunnen blijven groeien, moesten de organisatiestructuur en de manier van werken snel worden aangepast. We hebben de medezeggenschap direct betrokken bij de veranderplannen. Zo hebben we de vragen van medezeggenschap geïnventariseerd en vervolgens gezocht naar de antwoorden, om samen tot een conclusie te komen. Op die manier konden we in een later stadium de benodigde snelheid maken.'

[Klik hier voor het lezen van de cases.](#)