

'Het goed functioneren van de organisatie'

De rol van de or bij transitities

Het gedrag van sommige or-leden van Tata Steel IJmuiden was een tijd geleden in het nieuws. De druk op dit bedrijf om te veranderen wordt steeds groter en dan doen mensen soms rare dingen.

Die druk wordt niet alleen bij Tata Steel steeds groter, maar bij alle industrie die sterk van fossiele brandstoffen afhankelijk is. De vraag hoe een or daarmee omgaat wordt dus steeds relevanter. Aan de hand van dit voorbeeld geef ik enige handvatten voor de or.

De primaire taak van de or is adviseren over het goed functioneren van de onderneming, vanuit de visie en belangen van de werknemers (Wor art. 2). Daarnaast heeft de or een taak bij het bevorderen van de zorg van de onderneming voor het milieu (art 28). Op beide vlakken gaat de or van Tata Steel volgens mij de mist in.

Inzicht in de doelstellingen

Adviseren over 'het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen...' betekent inzicht in de doelstellingen van de onderneming. De primaire doelstelling van de onderneming 'Tata Steel IJmuiden' is staal maken. Maar de onderneming heeft ook maatschappelijke doelstellingen, zoals de omgeving niet vervuilen. Dat lukt deze onderneming blijkbaar niet. Het functioneren van de onderneming kun je dus op dit vlak niet 'goed' noemen. De or heeft hierin een rol, namelijk de directie adviseren over maatregelen die het functioneren van de onderneming verbeteren. Waarschijnlijk heeft de or dat ook wel geprobeerd. Maar een or die milieu- en klimaatactivisten aanvalt, geeft niet die indruk. Bij een goed functionerende ondernemingsraad zou ik de protesten vanuit de samenleving eerder zien als steun in de rug, dan als vijand.

Tata Steel

Ik ken de situatie van Tata steel IJmuiden niet. Maar ik kan me wel een voorstelling maken van de situatie waarin de

or verkeert en dat je dan uit frustratie foute dingen zegt. Al 100 jaar is Tata steel IJmuiden een parel aan de kroon van het Nederlandse bedrijfsleven. Maar het beeld dat de samenleving van dit bedrijf heeft, verandert de laatste tijd drastisch en snel. De vervuiling door de huidige productie-methodes worden steeds minder geaccepteerd, ook al is staal nog steeds een essentieel product. Complicerende factor daarbij is dat er genoeg concurrentie is en de marges dus klein.

Uit wat ik erover lees, begrijp ik dat de discussie over andere productiemethodes al lang speelt, maar verandering niet echt van de grond komt. Waarschijnlijk omdat er een belangenverschil is tussen or en aandeelhouders over aanpassingen in het productieproces. De aandeelhouders willen liever niet investeren, omdat dit zeker op korte termijn veel geld kost en zich afvragen of het bedrijf dan nog kan concurreren. Onderdeel van die bedenkingen zal ook zijn of de huidige vestigingsplek nog wel de juiste is. Kan in Nederland voldoende stroom goedkoop genoeg worden opgewekt om alternatieve productiemethodes haalbaar te maken?

Werknemers willen liever continuïteit van werkgelegenheid en trots zijn op hun product en waarschijnlijk wel investeren in veranderingen, maar zij kunnen dat niet afdwingen. Zo bezien is het juist in hun belang om de buitenwereld druk te laten uitoefenen. Had de or misschien naast de protesteerdere van Extinction Rebellion moeten gaan zitten, of is dat teveel gevraagd?

Hoe dan wel?

Wil de or hierin een goede adviseur zijn, begin dan met vragen stellen over de onderneming:



1. Wat voegt ons bedrijf toe aan de samenleving? Wat heeft de samenleving aan ons product of onze dienst?

Daarbij moet ook gekeken worden naar het totale veld aan concurrentie op deze markt. In hoeverre zijn wij in staat te concurreren in deze markt.

2. Hoe maken we ons product of dienst? Heeft de samenleving last van de manier waarop het geproduceerd of aangeboden wordt (naast het nut van product of dienst)? Hoe ernstig is deze overlast en wat is het maatschappelijk draagvlak voor onze vervuiling. Met name dat laatste kan snel veranderen, zoals we nu zien.

3. Kan dat ook anders, zodat de samenleving minder of helemaal geen last ondervindt? Het kan bijna altijd anders. Staal maken kan bijvoorbeeld met waterstof en zelfs met elektrische reductie, maar dat vergt veel investeringen en extra afschrijvingen. Kan het bedrijf dat dragen en/of zijn die investeringen terug te verdienen? Onderzoek zelf de mogelijkheden en ga hier een stevige discussie met directie en RvC over aan. Betrek in deze discussie ook de opbrengsten voor de aandeelhouders van de afgelopen jaren. Dat geeft een indicatie over de redelijk te verwachten investeringsruimte. Bekijk ook de mogelijkheden van subsidies voor deze transitie.

4. Wat gebeurt er als we niets doen? Niets doen is ook een optie, maar de kans is groot dat het bedrijf dan hetzelfde lot ondergaat als Kodak en Nokia. Deze bedrijven hebben te laat geschakeld bij het omarmen van alternatieve disruptieve technologieën, zoals digitale fotografie en de smartphone. Beide bedrijven bestaan nog wel, maar zijn nog maar een schim van wat ze waren.

Ik adviseer ondernemingsraden om op deze vragen zelf antwoorden te bedenken en niet gemakshalve de bestuurder hierin te volgen. Want alleen met een eigen doorvoelde

kijk op de zaak kun je een gelijkwaardige gesprekspartner zijn. Uiteraard mag de or wel informatie halen bij de bestuurder om deze vragen te kunnen beantwoorden. Mijn ervaring is echter dat in de ondernemingsraad genoeg kennis en deskundigheid zit om hierop kundige antwoorden te geven.

Conclusie: voortbestaan op een innovatieve wijze

Een transitie vraagt flexibiliteit, misschien wel juist van een or. Te lang vasthouden aan het oude leidt meestal niet tot een gezonde toekomst. Dat hebben we kunnen zien bij bedrijven als Kodak en Nokia. Voor autofabrikanten die niet op tijd overschakelen op elektrisch komt het "kodakmoment" ook dichtbij. Juist werknemers zullen meer oog moeten hebben voor de lange termijn. Werknemers willen continuïteit. Probeer als or daarom het bedrijf tijdig aan te zetten tot verandering.

Als aandeelhouders niet investeren in de noodzakelijke veranderingen, of als er geen gezond alternatief denkbaar is, dan heeft de or een ander probleem dan zorgen voor 'het goed functioneren van de onderneming'. De or kan dan, samen met de vakbond, beter goede afspraken gaan maken over beëindiging van de werkzaamheden en de toekomst van de werknemers.

Uiteraard wil de or inzetten op voortbestaan op een innovatieve wijze. Dat verklaart misschien de frustratie van de or-leden van Tata Steel IJmuiden als er plotseling mensen op de stoep staan die roepen dat het bedrijf moet sluiten, terwijl je al jaren een discussie voert om het bedrijf te veranderen. **L**

MARCEL REIJNEN

TRAINER/ADVISEUR

DE PIJL MEDEZEGGENSCHAP