

Thema: internationale mede

Internationale medezeggenschap in de voedingsindustrie

Zorg voor een vinger in de

Een combinatie van kenmerken van de voedingsindustrie vraagt in het bijzonder om aandacht voor (internationale) medezeggenschap. In dit artikel daartoe een pleidooi en enkele adviezen voor Nederlandse ondernemingsraden. Het wordt tijd dat zij een vinger in de pap krijgen.

Door Eric Veening

Dat medezeggenschap internationaal nog vaak beperkt functioneert, wordt vermoedelijk ook duidelijk in andere bijdragen in dit themanummer. Toch wil ik een aantal zaken die voor dit artikel van belang zijn ook hier benoemen.

Binnen internationale concerns komt de zeggenschap steeds vaker (letterlijk) verder van huis te liggen door centralisering van besluitvorming, door structuren en processen die zich steeds minder aantrekken van organisatie- en landsgrenzen. Zo worden ERP-systemen steeds vaker internationaal gestroomlijnd, waardoor BU-managers en shared service centra aan de andere kant van de wereld 'realtime' kunnen beschikken over alle detailinformatie vanuit de hele wereld. En steeds vaker worden de nationale en lokale managers rechtstreeks aangestuurd door hun functionele 'baas' in een ander land. De praktijk laat daarbij zien dat directies en management op grotere (psychologische) afstand gemakkelijker lijken te beslissen over activiteiten en investeringen en dus over de toekomst van organisatieonderdelen en medewerkers elders in de wereld. Zo besluit een CEO in Japan, makkelijker 'overnight' een productielocatie in Friesland te sluiten, dan vestigingsmanager en dorpsgenoot Sjoerd Feenstra. Daarnaast spelen er meer en verschillende (internationale) belangen en worden afwegingen en keuzes elders vaak (cultureel) anders genomen. De vuistregel luidt: medezeggenschap volgt zeggenschap. Binnen Europa zou een Eor soelaas moeten kunnen bieden. Maar als er al een Eor is, dan nog blijven de bevoegdheden beperkt tot het recht op informatie en raadpleging. In de praktijk worden de Nederlandse leden van de Eor en hun anderstalige collega's, vaak bijgestaan door

een koppeltje tolken, hooguit een of twee keer per jaar in een paar sheets bijgepraat.

Voedingsindustrie

De Nederlandse voedingsindustrie lijkt een stabiele en strategische sector. Eten moeten we immers altijd en is van levensbelang. Daarnaast is de sector met ruim 4.000 bedrijven en 130.000 medewerkers goed voor meer dan 20 procent van de totale Nederlandse industriële productie, waarvan meer dan de helft wordt geëxporteerd. Tegelijkertijd kent de sector een specifieke combinatie van kenmerken die vragen om aandacht, ook van de (internationale) medezeggenschap. Zo kent de sector grote internationale politieke invloed door tal van handelsverdragen, marktordeningen en quota. Denk aan het vrijgeven van het melkquotum en het beëindigen van de suikerquotering in 2015. Meer (grillige) invloed ondervindt de sector van voedselveiligheid en -bewustzijn. Niet alleen de internationaal verschillende en telkens wijzigende wet- en regelgeving rondom voedselveiligheid maken het grillig, maar meer nog de schandalen en recalls. Denk daarbij onder meer aan de EHEC-crisis in 2011 en het paardenvlees in rundvleeskroketten.

Sentiment

Het sentiment van de media en consument heeft hierbij vaak een zeer versterkend effect. Daarbij maakt het veelal niet uit of je als producent zelf de fout bent ingegaan; het is het imago van de sector (in een land) dat breed schade oploopt. Omdat Azië het vertrouwen heeft verloren in lokaal gepro-

duceerd melkpoeder, zijn de schappen in de Nederlandse supermarkten leeg en draaien de Friese boer en bonte koe overuren. Maar ook het (vermeende) voedselbewustzijn kan hier en daar grillig zijn. Zo lijkt momenteel het traditionele brood uit de gratie bij de consument en is het spelt dat momenteel de vervanger lijkt. En culturen en smaken kunnen verschillen. De hele wereld lijkt koffie en cola te drinken, maar de vraag is of ze omgekeerd in Turkije onze stroopwafels en in Brazilië onze poffertjes kennen. En mag je dan van een buitenlandse moeder verwachten dat ze blijft zorgen voor de jonge Bols of de meisjes van Verkade?

Groeimogelijkheden

Een laatste kenmerk van de sector dat we hier willen benoemen betreft de groeimogelijkheden. Het Westen is voor de sector als geheel geen groeiemarkt meer. We gaan hier niet meer eten, wel anders. En het bevolkingsaantal neemt niet toe, maar verandert slechts qua leeftijdsopbouw en samenstelling. Het zijn juist de inkomensgroei en bevolkingsgroei elders in de wereld die kunnen zorgen voor een toename van de vraag naar voeding. Dit kan het aantrekkelijker maken om dan ook daar te investeren, zeker

wanneer (alternatieve) grondstoffen daar voorradig zijn en hoge (transport) kosten kunnen worden voorkomen. Tegelijkertijd kan er mede daardoor een prijsdruk ontstaan

op bestaande productielocaties in het Westen. En als we niet uitkijken gaan spreadsheetmanagers de productiekosten van verouderde productielocaties hier benchmarken met de splinternieuwe locaties daar.

Adviezen

Kan de Nederlandse (centrale) ondernemingsraad dan helemaal niets doen? Ja zeker wel. Hier volgen enkele adviezen.

Essentiële contacten

De ondernemingsraad dient actief te netwerken. Leg en onderhoud in ieder geval

Contact en overleg met de eigen (Nederlandse) bestuurder zijn essentieel

buitenlandse pap

contact met een eventuele centrale ondernemingsraad en/of Eor. Stimuleer om bovenstaande zaken daar te agenderen, de bevoegdheden maximaal te benutten en verkregen informatie te 'vertalen' naar nationaal en of lokale betekenis.

Leg ook contact met collega's (in de medezeggenschap) bij andere (internationale) zusterorganisaties en wellicht andere voedingsbedrijven in Nederland. In de praktijk blijkt dat er nagenoeg altijd leden zijn die vanuit hun eigen functie contacten hebben met collega's elders. Kijk welke contacten bruikbaar zijn voor de or en wees je daarbij bewust van je geheimhouding.

Oriënteer je daarnaast op inhoudelijke interne en externe expertise. Met name externe inhoudelijke expertise levert vaak een schat aan nieuwe inzichten op. Denk daarbij aan een analist of adviseur van een brancheorganisatie, een sectorspecialist van een bank of een gespecialiseerde journalist.

Essentiële informatie

Het netwerken met bovengenoemde contacten kan de ondernemingsraad essentiële informatie opleveren. Zorg wel dat je scherp hebt waar je naar op zoek bent. Het volgende rijtje van internationale gegevens kan daarbij helpen:

1. Ontwikkelingen m.b.t. voedselconsumptie, grondstoffen, politiek en concurrentie;
2. Concernstrategie, inclusief eventuele landen- en productstrategie;
3. Mogelijke fusies en overnames;
4. Investeringsplannen, kostprijsberekeningen en benchmarkgegevens;
5. Verdeling van beslissingsbevoegdheden en besluitvormingsstructuur;
6. Toedeling van productiecapaciteiten en – benutting en eventuele saneringsplannen;
7. Ontwikkelingen, plannen en geruchten op andere locaties;
8. Kwaliteits- en voedselveiligheidsprogramma's

Juist door de verschillende bronnen in het netwerk te raadplegen kan de ondernemingsraad zicht krijgen op het grotere geheel. Als je geluk hebt is deze samenhangend en eenduidig. Als je pech hebt, hoor je verschillende geluiden en tegengestelde ver-



De Nederlandse voedingsindustrie lijkt een stabiele en strategische sector

halen. In dat geval des te meer reden om in actie te komen.

Eigen bestuurder en invloed

De beste mogelijkheden om (indirect) invloed uit te oefenen liggen toch vaak in het contact en overleg met de eigen bestuurder. Dit artikel kan een eerste aanleiding vormen om het thema in te brengen in het (informele) overleg. Ga daarbij uit van eigen kracht en verantwoordelijkheid. Bespreek (verkenkend) de (internationale) plannen en vraag door op bronnen en welke kansen en bedreigingen de bestuurder ziet (binnen het concern) en maak wellicht een (gezamenlijke) SWOT-analyse van de organisatie (binnen het internationale concern). Bepaal verder welke beleidsvrijheid de bestuurder zelf nog ervaart en daadwerkelijk heeft. Doe daarbij je best om een gezamenlijk (lokaal) belang te vinden. Het grootste belang ligt wellicht in het optimaal borgen van voedselveiligheid en het leveren van toegevoegde waarde (in de keten). Dit zou een belangrijke kracht moeten zijn voor Nederlandse voedingsbedrijven en de werkgelegenheid op lange termijn moeten waarborgen. De ondernemingsraad wordt geacht om toe te

zien op een zorgvuldige afweging van alle betrokken belangen, ook die van het (internationale) concern. En wat veel ondernemingsraden daarbij nalaten is 'de baas' van 'de baas' uitnodigen. De Wet op de ondernemingsraden biedt daartoe volop mogelijkheden. Wacht hier niet mee, maar wees proactief in goede tijden.

Ondersteuning

Zonder volledig te zijn, heb ik met dit artikel een pleidooi willen houden voor enkele vraagstukken rondom (internationale) medezeggenschap in de voedingsindustrie. Deze vraagstukken kritisch en tegelijk constructief aan snijden vraagt lef, kijk op strategie, besluitvorming en cultuur. Het vraagt om een blik naar buiten en om andere actuele kennis- en informatiebronnen. Dit blijkt in de praktijk regelmatig een hele uitdaging voor een ondernemingsraad. Begeleiding door een professionele partner, die thuis is in medezeggenschap en bekend is met de branche, kan dan van grote toegevoegde waarde zijn. 

Eric Veening is senior trainer-adviseur bij *Odyssee*
e.veening@odyssee-groep.nl