

Or Suiker Unie sluit convenant over masterplan

## Invloed op investeringen

*Bij de coöperatie Suiker Unie komen alle financiële aspecten van een groeiplan aan de orde in het overleg met de or. Op aandrang van de medezeggenschap is hierover een convenant afgesloten.*

*Uniek, temeer daar bij veel ondernemingsraden de kennis van financiële stukken en de gevolgen van investeringen niet de diepgang krijgen die ze verdienen.*

Door Loek Kusiak

**M**et afspraken die tot en met 2017 lopen, is de ondernemingsraad van de Suiker Unie er zeker van betrokken te zijn bij investeringsplannen voor de strategische ontwikkeling van het bedrijf op een open Europese suikermarkt. De afspraken tussen or en directie zijn vastgelegd in een convenant en moeten de procedures rond advies- en instemmingsrecht over operationele plannen en investeringen ondersteunen en versnellen. 'Om het algemene én het beleid op deelgebieden te kunnen beïnvloeden,' zegt or-voorzitter Pieter Brooijmans op het hoofdkantoor van

Suiker Unie in Dinteloord, 'is inzicht en betrokkenheid van de medezeggenschap bij financieel-economische beslissingen cruciaal. Met dit convenant, waar we trots op zijn, hebben we dat afgetimmerd. De or kan gestructureerd en transparant de keuzes en uitvoering van investeringen volgen en zo nodig bijsturen.'

Suiker Unie is een coöperatie van tienduizend suikerbietentelers, die in fabrieken in Dinteloord, Vierverlaten (Groningen), Puttershoek en Roosendaal suikerbieten verwerkt tot suiker en tot suikerproducten. Suiker Unie behoort tot de Top 5-suikerproducenten in Europa. In de bietencampagne (van september tot half januari) van 2013 produceerde Suiker Unie bijna 1 miljoen ton witsuiker. De sector staat echter voor een ingrijpende ommekeer. In 2017 houdt de Europese suikermarktordering op te bestaan. Het bietenquotum en de minimumprijs voor bieten zullen dan verdwijnen. De suikermarkt wordt fors geliberaliseerd. Elke suikeronderneming in de EU kan vanaf dat moment onbepaald suiker produceren en afzetten. De Suiker Unie - een businessunit van de agrarische holding Royal Cosun, waar ook aardappelproducent Aviko toe behoort - streeft naar een afzetgroei van 1,2 miljoen ton.

Als voorbereiding op de nieuwe marktsituatie investeert het de Suiker Unie (750 mede-

werkers) sinds 2012 met stapjes in uitbreiding van de fabriekscapaciteit en de productie. Het hiervoor opgestelde masterplan voorziet tot 2017 in investeringen van vele tientallen miljoenen. Zo heeft de onderneming tanks voor diksap, een halffabrikaat bij de suikerraffinage, laten bouwen. Het diksap kan naar wens tijdens de campagne tot kristalsuiker verwerkt worden en als extra afzet de markt op. Ad Jansen, voorzitter van de financieel-economische commissie van de or bij Suiker Unie en voorzitter van de cor bij Royal Cosun: 'Onze bietencampagnes duren vier maanden, terwijl de ons omringende landen nog op drie maanden zitten. Gezien het zeer intensieve gebruik van ons materiaal, ons geïnvesteerd vermogen dus, moeten we extra in fabrieken investeren om concurrerend te kunnen presteren. In tijd kunnen we het niet meer winnen, wel nog in efficiency en technologie. Het geïnvesteerd vermogen biedt voor de or de beste meetlat bij de beoordeling van de continuïteit van een fabriek op de lange termijn.'

### Deelinvesteringen

Brooijmans en Jansen vertellen dat de or tijdens een scholingscursus zelf het idee lanceerde om de rol van de medezeggenschap bij toekomstige investeringen in een convenant vast te leggen. 'Het masterplan wordt opgeknipt in een reeks deelinvesteringen. Het ene moment gaat het om een financiering voor fabriek of installatie X, het volgend jaar, is Y

aan de beurt. De or dacht: 'Dit overkomt ons allemaal maar,' terwijl de bestuurder wil dat de or ervan uit gaat dat hij verstandige besluiten neemt. Dat is een dilemma. De or leek het een complex karwei om voor iedere deelinvestering een apart advies uit te brengen. En de bestuurder op zijn beurt zag er tegenop voor elke deelinvestering bij de or een nieuwe adviesaanvraag in te dienen. Veel papierwerk en tijdsinvestering dus. Wat dat betreft was de bestuurder snel gewonnen voor het voorstel om vanaf het prilste stadium de betrokkenheid van de or tijdens

**De beste meetlat voor langetermijncontinuïteit is het geïnvesteerd vermogen**



het totale investeringstraject in een meerjarenafspraken te regelen.

Kern van het convenant is dat de or in plaats van een adviesaanvraag bij ieder voorname voor een investering geraadpleegd wordt door middel van een zogeheten informatienota. 'In deze nota staat een aantal onderwerpen of aandachtspunten die direct met de investering te maken hebben en waar or en bestuurder overleg over voeren. Behalve op het doel van de investering gaat de nota ook in op effecten voor werkgelegenheid, functies, opleidingen, milieu, arbeidsomstandigheden, veiligheid en gezondheid, de gevolgen voor de omgeving en voor de productiecapaciteit, wettelijke aspecten en de wijze van interne communicatie. De informatienota is gelijkwaardig aan de adviesaanvraag en geeft de or alle ruimte om vragen te stellen, tips te geven, of om nader onderzoek te vragen.'

### Hoger tempo

'De or,' voegt Ad Jansen toe, 'kan waar nodig piketpaaltjes slaan en herkenbaarder als klankbord fungeren tussen directie en werkvloer. Ons recht op advies en instemming blijft onveranderd, maar we winnen nu tijd door het formele traject over te slaan. Er ontstaat versnelling in besluitvorming en uitvoering. Daarbij: door ons vroegtijdig te informeren, kunnen de plannen er alleen maar beter van worden. De eerste investering waar de or via een informatienota over is geraadpleegd betrof de bouw van een vierde diffusietoren, waar de bieten worden gewassen en in reepjes gesneden. Een capaciteitsuitbreiding dus, maar ook een energiebesparing. De or kijkt bij zo'n investering naar de terugverdientijd, stelt kritische vragen over de personeelsbezetting, kijkt naar de aanwezigheid van een opleidingsplan voor werknemers en de kosten daarvan.'

Inzage in de kwartaalcijfers is voor de or essentieel om te zien of de bedrijfsstrategie realistisch is en doelstellingen gehaald worden. 'Niet dat ik reclame wil maken voor de bestuurder, maar hij is heel transparant in het verschaffen van de relevante financiële gegevens,' aldus Jansen. 'Aan de hand van de kwartaalcijfers kan de or haarfijn volgen, en het verkregen inzicht ook goed inzetten, of de omzet stijgt en in de pas loopt met het operationele plan en het investeringsplan voor bijvoorbeeld 2014.'

Dat de financiële cyclus voor veel ondernemingsraden een vaag en ondoorzichtig gebied is, is een probleem dat Jansen herkent.



Or-voorzitter Pieter Brooijmans (L) en Ad Jansen, voorzitter van de financiële commissie.

'Een or die financiële stukken niet goed kan lezen en interpreteren, is al snel een minder gelijkwaardige overlegpartner. Je moet er dus echt wel interesse voor hebben, voor kengetallen, die standaard zijn in de financiële wereld en betrekking hebben op de solvabiliteit van de onderneming, de liquiditeit, rentabiliteit, de return of investment, omloopsnelheid van het vermogen, productiviteit, aantal gewerkte uren, enzovoort.'

Dat er veel kengetallen zijn, kan tegelijk een valkuil zijn. 'Daarom moet je een beperkt aantal kengetallen selecteren voor die gebieden waar je als or op wilt sturen.'

### Duurzaamheid

In tegenstelling tot een beursgenoteerd bedrijf waar de kortetermijnwinst voor de aandeelhouders de hoogste prioriteit heeft, is de coöperatieve structuur van de Suiker Unie gericht op duurzaamheid in bedrijfsvoering, maatschappelijk verantwoord ondernemen, een rechtvaardige vergoeding voor de bietentelers als grondstofleveranciers. Respect voor het milieu (planet) wordt vertaald in onder meer water- en energiebesparende maatregelen, minimale afvalstromen en compostering van meststoffen voor

hergebruik door telers. De people-kant focust op pro-actieve zorg voor gezonde arbeidsomstandigheden, vermindering van werkdruk, goede cao-afspraken en transparant overleg met ondernemingsraad en de onderdeelcommissies in de fabrieken. 'Een

bedrijf,' aldus de twee or-leden, 'dat klip en klaar kiest voor een strategie van duurzame groei, moet derhalve ook de condities scheppen dat kennis en opleidingsniveau van werknemers kun-

nen meegroeiën, en idem het niveau van arbeidsomstandigheden en veiligheid in de fabrieken.'

'En wie,' benadrukt Pieter Brooijmans op retorische wijze, 'kan dat beter begeleiden dan de or? Willen we in een vrije suikermarkt een goed financieel rendement behalen, dan moeten we wellicht ook afspraken gaan maken over een vijfploegendienst, ict-projecten, logistiek, technische innovatie, internationale sales. Allemaal thema's die deel uitmaken van het masterplan. Financiële beleidsbeslissingen hangen vaak nauw samen met sociaal-organisatorisch beleid. Kritisch volgen hoe die samenhang in de praktijk uitpakt, is een must voor de or. Niet dat we overal direct antwoord op krijgen, maar daarom zijn we des te vasthoudender.'

## De kwartaalcijfers laten zien of operationeel plan en omzet in de pas lopen