

Annemieke Roobeek, commissaris, en Harry Verschure, or KLM:

'Waar is die eageness om strategisch mee te denken?'

Vertrekkend werknemerscommissaris bij KLM Annemieke Roobeek en or-lid Harry Verschure blikken terug op hun samenwerking: geen geneuzel.

Hoe verliep die samenwerking? Samengevat: geen geneuzel in de marge, maar een or die grote thema's op de agenda durft te zetten, zoals moderne medezeggenschap, duurzaamheid en innovatie. Voor een buitenstaander is het misschien simpel: vliegen is de grote vijand als het gaat om duurzaamheid. Voor KLM'ers Annemieke Roobeek en Harry Verschure ligt dat beeld vele malen genuanceerder. Duurzaamheid en innovatie vormden de rode draad in de acht jaar dat ze intensief met elkaar optrokken. Zij als werknemerscommissaris, hij als or-lid en drie jaar als or-vicevoorzitter. Bij hun afscheid blikken ze terug op de wapenfeiten en de obstakels die ze op hun pad vonden. De ontmoeting heeft plaats in een eetcafé in de oude verkeerstoren van Schiphol-Oost, tegen een decor van stijgende en dalende vliegtuigen. In 2011 volgde Roobeek toenmalig werknemerscommissaris Wim Kok op. 'Voor ons stond vast dat het een vrouw moest worden', zegt Harry Verschure. Het werd hoogleraar Roobeek, die – dat kon haast geen toeval zijn – aan het begin van haar carrière drie jaar lang stewardess bij de KLM was geweest naast haar onderzoeksaan. 'Van zomerstewardess naar de boardroom; de cirkel was rond', zegt ze. De hoogleraar staat bekend als vurig bepleiter van moderne medezeggenschap en de Gouden Driehoek. Samen met Winfried Bouts is ze ontwerper en kerndocent van het Nyenrode executive programma Moderne medezeggenschap, dat or's 'boardroomfit' maakt.

Wat versta je onder moderne medezeggenschap?

Roobeek: 'De continuïteit van de onderneming staat daarbij

voorop. En hoe je daarin de werknemers kunt laten participeren. De moderne agenda kenmerkt zich niet door de traditionele arbeidsgerelateerde vraagstukken, maar door de grote, strategische thema's. Modern is dat je de onderwerpen vooraf agendeert en met elkaar ontwikkelt.' Verschure: 'Daarin verschilt het van de oude medezeggenschap waarbij een or afwacht tot alles in kannen en kruiken is en er een plan voorligt waarop ze "ja" zeggen met veel condities.' Roobeek: 'Voordat je het weet, ben je jaren verder. Een commissaris wil niet over de koffieautomaat, en niet over individuele gevallen praten. Die wil het hebben over de strategische vraagstukken. De medezeggenschap moet daarvoor wel een enorme sprong maken in kennis, kunde en tooling. Maar dat maakt het or-werk ook veel spannender.'

En ... is de or boardroomfit?

Ze lachen een beetje. In het begin allesbehalve, vertelt zij. 'Ik vond het ouderwets, in vergelijking met wat ik elders al aan moderne medezeggenschap had ontwikkeld. Al vóór de overlegvergadering begon waren alle vragen waren voorbereid, het ging er formeel en ingestudeerd aan toe. Als commissaris werd je geacht niets te zeggen. Pas in de allerlaatste minuut, als iedereen zijn tas aan het inpakken is, werd gevraagd, oh ja, wat vond u er nou van? Zonde van mijn kennis en kunde, vond ik. Uit de derde overlegvergadering ben ik weggelopen. Aan dit toneelstukje doe ik niet meer mee, heb ik gezegd. Dat was wel even een shock. Maar daarna is de vernieuwing in een stroomversnelling gekomen. Daar komt bij dat onze ceo Pieter Elbers een veel horizontalere stijl heeft dan zijn voorgangers. De overlegvergaderingen

zijn voor mij als commissaris uiterst interessant, omdat Elbers veel vertelt op een heldere manier. Hij neemt de leden van de ondernemingsraad echt mee in de discussies. De paradox is dat ik eigenlijk geen bedrijf ken waar medewerkers vanuit de medezeggenschap zo veel informatie krijgen. Vervolgens doen ze daar strategisch weinig mee.'

Wat staat moderne medezeggenschap in de weg?

De twee zijn het erover eens dat de hoge organisatiegraad, maar vooral de verdeelde vakbondsinvloed de zaken soms vertraagt. 'Onze or is opgebouwd uit tien vakbondsfracties', zegt Verschure. 'KLM is een set van verschillende bedrijven, van vliegers en ingenieurs tot grondpersoneel, allemaal met eigen belangen én eigen vakbonden. Discussies over personeelsissues, zoals de toegenomen werkdruk of angst voor ontslagen, krijgen soms de overhand. Een gepolariseerde or komt niet aan de grote vragen toe. Alle energie gaat in het gevecht zitten.'

Roobeek: 'De vakbondsinvloed staat de open discussie en het zoeken naar gemeenschappelijkheid nogal eens in de weg. De vakbonden zijn huiverig voor moderne zeggenschap.' 'Natuurlijk speelt de samenstelling van het medewerkersbestand ook een rol', vervolgt ze. 'Bij een grote bank, waar ik ook commissaris ben, is er meer eagerness bij de medewerkers om in het grote mee te denken.'

Wat is een groot thema binnen KLM?

Roobeek noemt duurzaam personeelsbeleid. Verschure knikt: 'Sinds 2003 hebben we eigenlijk niemand ontslagen. Dat was destijds een mooie afspraak met de or. Maar de populatie wordt ouder. Dat keert zich tegen ons nu we nu versneld digitaliseren. Plus: op de platforms en in de kelders zijn er veel oudere medewerkers die onder hoge werkdruk handmatig werk doen. Er zitten veel mensen in de financiële kolommen die geen kant meer op kunnen. Dat doet pijn.'

'Dit speelt niet alleen bij KLM, vult Roobeek aan. 'Pieter Elbers heeft altijd al gezegd dat mensen heel zwaar werk niet langer dan vijf jaar moeten doen. De inspanningen voor bij- en omscholing moeten zwaarder aangezet worden. Nu worden mensen ondergebracht in een mobiliteitscentrum.'

Roobeek en Verschure

Annemieke Roobeek is hoogleraar *Strategy and Transformationmanagement* aan Nyenrode Business Universiteit en heeft haar eigen onderneming MeetingMoreMinds. Ze was commissaris bij KLM van 2011 tot mei 2019. Harry Verschure was or-lid tot augustus 2019. Hij werkt als IT-specialist bij KLM.



Als afscheidscadeau reisde Annemieke Roobeek mee als meewerkend stewardess op een vlucht naar Kaapstad en terug. (Foto: KLM)

Maar daar wordt slechts een minderheid gemobiliseerd. Dat moet de komende jaren drastisch anders.'

Welke moderne rol zou de or moeten pakken?

Roobeek: 'De moderne medezeggenschap bekijkt een bedrijf vanuit de strategie en de continuïteit. Dat betekent niet per se dat alle banen behouden moeten blijven, maar dat de juiste banen geschapen worden of dat banen geüpdatet worden. Neem Unilever. Daar heeft de Europese ondernemingsraad een mooi scholingsplan gemaakt voor de medewerkers. Op dit punt is de medezeggenschap leidend. Niemand kan zo dicht bij de medewerkers komen. Bij KLM was dit helaas niet bespreekbaar met de bonden. Soms houden deze bewust een status quo in stand die niet in het belang is van de werkenden. Heel jammer.'

Hoe functioneert de Gouden Driehoek?

'In het begin was die er alleen op papier. Inmiddels is er een goede relatie tussen de raad van bestuur, met name de ceo, de werknemerscommissaris en de medezeggenschap.' Roobeek's weglopen aan het begin heeft veel losgemaakt, vertelt ze. Veel KLM'ers zag ze in de collegebanken terug bij haar Nyenrode-programma Moderne Medezeggenschap. 'Dat is goed. Je leert naar buiten kijken, naar strategie en governance. Je ziet hoe andere bedrijven medezeggenschap vernieuwend aanpakken. Ook krijg je er andere



Annemieke Roobeek en Harry Verschure.

instrumenten door. Je leert de juiste vragen stellen, maar ook onderzoek binnen de organisatie doen of laten doen.'

Hoe goed de verschillende geledingen elkaar inmiddels weten te vinden, bleek dit jaar toen de positie van ceo Pieter Elbers onder druk stond. De medezeggenschap hield een korte werkonderbreking onder lunchtijd om Pieter Elbers te ondersteunen vanuit het hele bedrijf. President-commissaris Hans Smits vertelde hoe blij hij was dat de commissarissen op dit bord zo goed konden schaken. Ook tegen de plannen om de kas van KLM naar Parijs te verschuiven hebben de commissarissen en de or zich samen met succes verzet. Op zulke momenten voel je wat een bijzonder bedrijf KLM is, zegt Roobeek. 'De vakbondsfracties staan soms tegenover elkaar. Maar komt puntje bij paaltje, dan is het bedrijf één.'

Wat heeft de samenwerking in de Driehoek opgeleverd?

In haar periode als commissaris heeft die zich uitbetaald op het vlak van duurzaamheid en innovatie, vertelt Roobeek. 'Die thema's lopen als een rode draad door de organisatie. Als commissaris ben ik een verbindende schakel. Ik werd zowel door het management als mede-

werkers gevraagd bij brainstorms. Die leidden tot een reeks verbetermaatregelen, bijna allemaal door medewerkers bedacht, voorgesteld en uitgevoerd. Bijvoorbeeld hoe componenten veilig gerecycled kunnen worden. Medezeggenschapscommissies zijn al die tijd, ook als het economisch minder voor de wind ging, blijven hameren op duurzaamheid. Ze hebben constructief en innovatief gewerkt aan voorstellen voor duurzaamheid. Dat is echt een wapenfeit.'

Vliegen en duurzaam, is dat wel verenigbaar?

Vliegen op zich niet, zegt Roobeek. Maar dat gezegd hebbende doet KLM er volgens haar alles aan om het zo duurzaam mogelijk te maken. Hoezeer het de maatschappij ernst is, onderstreepte de recente oproep van ceo Elbers om bewust te vliegen. 'You don't need to fly.' Roobeek noemt KLM's oproep tot zorgvuldig vliegen lovenswaardig. Nee, dat is geen greenwashing of marketingtaal, weerlegt ze ferm. 'Anders zou KLM niet stevast boven in de Dow Jones duurzaamheidsindex eindigen. Bijna niemand weet dat KLM mede-oprichter is van biofuelbedrijf SkyNRG. Of dat KLM als eerste luchtvaartmaatschappij op een commerciële vlucht met biobrandstof vloog. Duurzaam betekent ook dat we onze routes zorgvuldig uitkiezen met zo min mogelijk stops. Dat we biologische en gecertificeerde voedingsproducten serveren en bedenken hoe je de trolleys lichter kunt maken. Toch is er nog veel werk aan de winkel.'

Wat kan een werknemerscommissaris betekenen voor de or?

Roobeek: 'Een werknemerscommissaris zit in het grotere, strategische plaatje en kan de juiste verbindingen leggen. Je kunt makkelijker een handreiking naar het management doen. Een voorbeeld. We hebben een Digital Studio waar internationale teams nadenken over problemen die vaak van de werkvloer komen. Ze ontwikkelen prototypes. Dat gaat op z'n "scrum". Binnen drie maanden gaat er een testteam naar Silicon Valley.'

Verschure vertelt hoe er op de IT-afdeling waar hij werkt, soms met scheve ogen naar wordt gekeken. 'Dáár wordt leuk gewerkt. Op onze afdeling zijn er ook mensen die hun IT-brains best op een creatieve manier willen inzetten.'

Roobeek en Verschure trommelden een gezelschap op van experts, managers en medezeggenschappers. Zij bogen zich over de vraag: 'Hoe kun je nou zorgen voor bevruchting, zonder dat IT zo'n studio helemaal overneemt, want dan is het effect weer weg.' Dat loopt nu. En dat is precies de actieve rol die Roobeek als geëngageerde werknemerscommissaris heeft willen spelen. 'In deze moderne maatschappij kun je niet anders dan samen optrekken met de medezeggenschap.' **VI**