



Alliantie Medezeggenschap & Governance

Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2021-2022, opgesteld op 28 oktober 2021 (inclusief drie casebeschrijvingen)

Jury:

- Mevr. Mr. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter
- Prof. dr. Hans Schenk
- Prof. mr. Evert Verhulp
- Hr. Kosta Sultanis, voorzitter ondernemingsraad Zuyderland (winnaar 2020)

De Driehoek 3D Trofee

De AMG heeft voor 2021-2022 drie organisaties genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee, de prijs voor organisaties met robuust en inhoudelijk overleg tussen de (Centrale) Ondernemingsraad - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht en Directie/Raad van Bestuur.

De Driehoek 3D Trofee is mogelijk gemaakt door de Stichting À propos, opgericht door Ieke van den Burg. Haar missie was het bevorderen van zeggenschap voor werknemers op bedrijfsniveau, met speciale aandacht voor de rol van de voordrachtscommissaris. Het werk van de Stichting is na het overlijden van Ieke van den Burg in 2014 overgedragen aan de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG). De AMG is een samenwerkingsverband tussen SER, NR De governance expert, AWWN, CNV, FNV, MNO Platform, NCD, SBI Formaat, VCP, VNO-NCW, de Voort Advocaten en de Wissema group.

De jury wordt ondersteund door de AMG Begeleidingscommissie Driehoek 3D Trofee:

- Mevr. Trude Maas, oud-voorzitter AMG
- Dhr. Robbert van het Kaar, onafhankelijk lid van de CBM en voordrachtscommissaris
- Mevr. Kyra Keybets, partner in AMG namens de SER
- Mevr. Tonny Groen, partner in AMG namens de FNV en coördinatie Trofee
- Mevr. Tineke de Rijk, interviewster en schrijfster cases.

Genomineerden 2021-2022

Voor de Driehoek 3D Trofee 2021-2022 zijn genomineerd:

- ANWB B.V.
- Royal HaskoningDHV
- Thales Nederland B.V.

Proces nominatie

De partners van de AMG hebben vanuit hun netwerk een aantal organisaties voorgedragen op basis waarvan een longlist van mogelijk te nomineren organisaties is opgesteld. Op basis van deze lijst zijn telefonische gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de driehoek van overleg binnen deze organisaties. Dit resulteerde in een shortlist en uiteindelijk in de keuze voor de drie genomineerde organisaties.

Methodiek interviews en casebeschrijvingen

Tineke de Rijk heeft aan de hand van een vragenlijst gebaseerd op de criteria (zie hieronder) interviews gehouden met de betrokkenen bij het overleg in de driehoek: (C)OR – Raad van Bestuur/Directie - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht. Bij één genomineerde vonden de interviews fysiek plaats, bij de andere twee in een combinatie van fysiek en digitaal. De gespreksverslagen zijn vervolgens eerst ter goedkeuring voorgelegd aan de betrokken geïnterviewde(n). Men ziet elkaars verslag niet. Op basis van deze verslagen en verdere aangeleverde informatie wordt per genomineerde organisatie een case geschreven die aan alle betrokkenen wordt voorgelegd. Deze wordt vervolgens door de organisatie geaccordeerd waardoor men formeel met de nominatie akkoord gaat. Alle drie de cases zijn openbaar en toegevoegd aan dit juryverslag.

Werkwijze van de jury

De jury heeft als taak om op basis van de cases te beoordelen in hoeverre de genomineerden voldoen aan de criteria voor de prijs en vervolgens te bepalen wie de winnaar is. Op 28 oktober 2021 heeft de jury met dit doel met elkaar zowel fysiek als digitaal overlegd.

Allereerst complimenteert de jury de interviewster. Het materiaal is mooi gestructureerd en het zijn goed leesbare cases geworden. Dit biedt een prima basis om tot een inhoudelijke afweging te kunnen komen. De juryleden ervaren het als een eervolle taak om een Trofee-winnaar te mogen kiezen.

Criteria Driehoek 3D Trofee

Deze zijn:

1. een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR, Bestuur/rvb en rvc/rvt, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
2. regelmatig overleg met andere stakeholders: in voorkomende gevallen met (groot)aandeelhouders, externe toezichthouders, vakbonden en cliëntenraden;
3. een OR die actief is op strategisch niveau;
4. een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten ten aanzien van sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering;
5. oog voor diversiteit/inclusiviteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR, rvt/rvc, rvb/Bestuur en het beleid.

Bespreking Cases

ANWB B.V.

De “Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB” kent verschillende dochterondernemingen waarvan de bekendste zich bewegen op het terrein van verzekeringen, reizen, hulpverlening, logistiek, retail en verkeerseducatie. Het statutair bestuur, benoemd door de bondsraad, bestaat uit de voorzitter, de directeur Merk & Leden en de penningmeester. Zij vormen ook het bestuur van de ANWB B.V. en samen met de directeuren van de dochterondernemingen het volledige directieteam.

De dochterondernemingen hebben ieder een eigen OR, er is geen COR. Overkoepelende thema’s worden behandeld door de OR ANWB B.V., die voor deze case is geïnterviewd. Afgevaardigden van alle ondernemingsraden hebben tweemaal per jaar overleg met de bestuursvoorzitter ANWB over de algemene gang van zaken. De OR is aanwezig bij de bondsraadsvergaderingen. Er wordt gewerkt met een linking-pin model tussen de verschillende or’s en de OR ANWB B.V.

De Vereniging ANWB heeft al haar activiteiten uitbesteed aan de ANWB B.V.

Er is een Raad van Toezicht voor de Vereniging en een Raad van Commissarissen. De RvC houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de gang van zaken in het bedrijf.

Om binnen deze gecompliceerde vereniging-/organisatiestructuur medezeggenschap vorm te geven wordt onder de noemer “mededoenschap” sinds 2015 een geheel eigen model ontwikkeld. In de vorm van een, in 2020 herzien, convenant wil men zoveel mogelijk al in de voorfase van besluitvorming medewerkers hierbij te betrekken. De OR krijgt advies- en instemmingaanvragen al in conceptvorm toegestuurd en bepaalt bijvoorbeeld welke commissie er bij de voorbereiding betrokken en/of hoe de achterban geraadpleegd wordt. Er zijn zo’n twaalf commissies, o.a. VGWM, Strategie, HR, Ethics, Merk en Leden. De commissieleden zijn OR-lid maar naar gelang het thema kunnen er op basis van hun kennis, werk of afdeling collega’s via de “participantenregeling” hier formeel en met faciliteiten bij betrokken worden. In de commissie Strategie bijvoorbeeld wordt samengewerkt met RvC, OR en bestuursleden. Wat de achterban betreft organiseert men o.a. klankbordgroepen, webinars, “talks”, inloopsessies, enquêtes en sparring teams. In 2020 is het convenant door alle betrokkenen geëvalueerd en heeft dit tot een meer in detail uitgewerkt besluitvormingsproces van acht stappen geleid. Er zijn verschillende voorbeelden van resultaten van het overleg in de geest van “mededoenschap”, zoals nu de voorgenomen verhuizing. Alle betrokkenen in de driehoek tonen zich heel enthousiast over dit model en wijze van overleg. Zo zijn zowel de RvC, het bestuur als de medezeggenschap met elkaar in overleg over de visie op de toekomst.

Inzake duurzaamheid voert men een actief beleid wat de leden betreft: onder andere door het alleen nog verkopen van CO2-neutrale reizen en de Triple-0 ambitie: nul emissie, nul files en nul verkeersdoden.

Verder zijn er elektrische leswagens, gebruikt de wegenwacht onder andere e-(motor) bikes en heeft men ruim 100 emissievrije voertuigen waarvan drie op waterstof. Wat de interne bedrijfsorganisatie betreft is de OR actief betrokken bij het programma duurzaamheid.

Er is een programmateam Diversiteit en Inclusie waar een OR-lid deel van uitmaakt. De OR heeft geadviseerd over dit programma. Men werkt met ‘ambassadeurs’, collega’s die hier graag mede vorm aan geven.

Wat integriteit en gedrag op de werkvloer betreft gelden de vier kernwaarden van de ANWB: deskundig, hulpvaardig, betrokken en betrouwbaar. Op basis daarvan is er een gedragscode die ook omschrijft wat er niet getolereerd wordt. De ANWB is immers niet zomaar een bedrijf: heel wat Nederlanders hebben er hoge verwachtingen van. De OR-commissie Ethics houdt het overzicht van de structuur en adviseert in deze.

De jury is onder de indruk van het ontwikkelde medezeggenschaps- c.q. “mededoenschap”-model in de vorm van een convenant en vindt dit bijzonder innovatief. Medewerkers kunnen naar gelang het thema hier op vele manieren bij betrokken worden. De wijze waarop kan al, vaak in overleg met een deskundige commissie, in een voorfase van de besluitvorming bedacht worden. Door middel van een participantenregeling kunnen collega’s zelfs faciliteiten krijgen om aan commissies deel te nemen. Besluiten kunnen zo samen genomen worden. Men is echt bezig om de medezeggenschap ‘in de haarvaten’ te verankeren. Voorts geldt het principe “practise what you preach”: wat naar leden bijvoorbeeld aan duurzaamheid aan informatie en voorlichting wordt gegeven wil men ook voor de eigen organisatie vormgeven.

Royal HaskoningDHV

Royal HaskoningDHV, een internationaal opererend ingenieurs- en projectmanagement bureau, is in juli 2012 ontstaan na een fusie tussen de DHV-groep en Royal Haskoning. Het bedrijf wil bijdragen

aan een betere en duurzamere toekomst, dit mede op basis van expertise, partnership en innovaties waarbij men klanten wil adviseren. Diensten worden aan zo'n 140 landen in diverse markten geleverd, zoals energie, gebouwen, industrie, infrastructuur en luchtvaart. Binnen deze markten wil men bewust bijdragen aan klimaatadaptief inrichten van de omgeving, de energietransitie, watertransitie, toekomstbestendig asset management infrastructuur en openbare ruimte. De marktstructuur weerspiegelt zich in de organisatiestructuur van het bedrijf: vier Business Lines met ieder een eigen OC. In principe kunnen de werknemers in Nederland, UK, Zuid-Afrika, Polen en Canada "company shares" ofwel certificaten van aandelen kopen. De winst van het bedrijf wordt met de medewerkers gedeeld zowel middels variabele beloning als extra's voor certificaathouders.

In het overleg in de driehoek RvC - Bestuur - OR is naast de bestuurder voor Nederland conform de WOR structureel de CEO aanwezig. Hier worden alle partijen geïnformeerd over de verschillende ontwikkelingen wereldwijd en vindt er overleg plaats.

In combinatie met 'gewone' rechten voortvloeiend uit de WOR zijn in een convenant aan de medezeggenschap extra bevoegdheden conform art. 32.2 toegekend.

Enkele daarvan zijn instemmingsrecht op arbeidsvoorwaarden en pensioenregeling en financiële deelnemingen in binnen- en buitenland. De OR-Commissie Arbeidsvoorwaarden HR Beleid heeft mandaat om zelfstandig te beslissen over eenvoudige wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden(gids). Mocht dit toch te gecompliceerd zijn dan kan de commissie aan de OR voorstellen een instemmingprocedure conform art. 27 op te starten. Recente thema's waarover onderhandeld is zijn de thuiswerkregeling, mobiliteitsregeling, uitzendvoorwaarden en loonrondes. In het convenant zijn ook de faciliteiten voor OR/OC's geregeld. En de procedures met betrekking tot advies- en instemmingaanvragen binnen de medezeggenschapsstructuur van OR/OC.

De RvC heeft deze ontwikkeling mede gesteund, men wil de medezeggenschap echt een plek geven. Mede vanuit deze visie heeft de RvC samen met RvB en OR ook actief deelgenomen aan bijeenkomsten van de AMG en met elkaar overlegd hoe men met elkaar de medezeggenschap op een "hoger en strategisch niveau" zou kunnen vormgeven. Alle drie de partijen zijn daarbij voorstander van het in een vroeg stadium betrekken van de medezeggenschap bij besluitvorming. Onderlinge, informele, communicatie speelt hierbij een essentiële rol en heeft al regelmatig tot het bijstellen van besluiten en het voorkomen van een negatief advies geleid. De OR heeft een eigen visie op de organisatie ontwikkeld en is betrokken bij de discussie over de strategie 2025.

De OR kan binnen de driehoek mede participeren door het hanteren van een veelzijdige digitale enquête-tool waarmee in principe eenmaal per maand een vraag onder de collega's uitgezet wordt. Zo kan voor potentieel 'moeilijke' besluiten het draagvlak in de organisatie gepeild worden. Voor zowel de bestuurders als de RvC vormen de conclusies hiervan belangrijke informatie die met elkaar gedeeld wordt.

Wat het duurzaamheidsbeleid betreft werkt men zowel aan de eigen *footprint*, wat mede door Covid-19 in een stroomversnelling is gekomen, als door het adviseren van klanten over het implementeren van de SDG's (Sustainable Development Goals) in de verschillende bedrijfsplannen en projecten. Ieder project gaat gepaard met een 'duurzaamheids'-questionnaire wat bij klanten vaak tot waardevolle informatie en inzicht leidt. De hoofdthema's bij duurzaamheid zijn energietransitie en waterbeheer. Het bedrijf neemt ook actief deel aan de "Bright Foundation"-organisatie en ondersteunt met name goede, groene doelen in ontwikkelingslanden.

Intern staat duurzaamheidsbeleid hoog op de agenda van het overleg, mede door de OR is de hele leasevloot nu 100 % elektrisch. De OR heeft ook mede gestuurd op het groen (gaan) beleggen door het eigen bedrijfspensioenfonds en is actief bij de interne reductie van de CO2-uitstoot. Voorbeelden daarvan zijn onder andere het terugdringen van vliegen, het thuiswerken en daarmee reductie van mobiliteit, verduurzaming van de eigen gebouwen en het aanbod in de bedrijfsrestaurants

Wat het aspect diversiteit betreft: daar is bij een vacature voor de RvC rekening mee gehouden en voor het management geldt dat er meer diversiteit zowel qua m/v-verhouding als leeftijd en achtergrond wordt nagestreefd. Met veel hoog opgeleide 'technenuten' is dit echter niet eenvoudig.

De OR heeft mede in het kader van inclusiviteit van alle medewerkers het bestuur wel voorgesteld om medezeggenschap breder toe te passen dan alleen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Zo wil men alle werknemers, inclusief degenen met een niet-Nederlands arbeidscontract, betrekken bij de medezeggenschap. In het convenant OR-Directie is dit als streven opgenomen. Hierbij kan ook afgesproken worden welke taken van de OR aan een internationaal medezeggenschapsorgaan overgedragen kunnen worden.

Wat integriteit betreft is het voor een bedrijf als dit een belangrijke voorwaarde om ethisch en verantwoord te kunnen functioneren. Veel klanten/overheden stellen dit ook als eis. Er is een "Code of Business Principles", uitgewerkt in een "Integrity Management System" en een 'compliance'-programma. Men is ook ISO gecertificeerd wat dit betreft. De OR neemt mede initiatief om met de collega's de discussie aan te gaan over wat er onder integer gedrag verstaan kan worden.

De jury is onder de indruk van hoe binnen een internationaal opererende organisatie met veel hoogopgeleide medewerkers de OR een proactieve rol speelt bij het vormgeven aan medezeggenschap en het betrekken van de achterban hierbij. Daarbij denkt men verder dan Nederland en wat conform de WOR verplicht is. Mede door een medezeggenschapsconvenant hebben zowel de OR als de verschillende OC's een goede formele basis en faciliteiten om maatwerk te leveren. Opvallend is dat de CEO samen met de Nederlandse bestuurder deelneemt aan het overleg met de OR, dit mede vanwege de strategie en wereldwijde ontwikkelingen. De enquête-tool is een mooi instrument om het draagvlak voor besluiten onder de achterban te peilen. Zowel de medezeggenschap als management en RvC zien dit als een 'thermometer' voor wat er leeft en bespreken dit. In de praktijk heeft dit aantoonbaar tot bijstelling van besluitvorming geleid. Voorts werkt men aantoonbaar aan de eigen *footprint* en schuwt daarbij het bespreken van heikele thema's niet. Een goed voorbeeld is het initiatief van de OR voor groen beleggen door het eigen pensioenfonds.

Thales Nederland B.V.

Thales Nederland BV is onderdeel van de Thales Group S.A. en telt in totaal zo'n 2.250 Nederlandse medewerkers. De Thales Group is een wereldwijde elektronica- en softwareonderneming die actief is op het gebied van luchtvaart, defensie en informatietechnologie. Het strategische beleid wordt op hoofdlijnen door de Thales Group bepaald. De RvC Thales Nederland B.V. telt drie Franse leden vanuit deze Group en twee Nederlandse en wordt bestuurd door een CEO. Thales Nederland kent een COR, vier lokale ondernemingsraden en is met twee leden vertegenwoordigd in de European Works Council. In de EWC worden de thema's besproken die op Thales Group-niveau spelen zoals overnames, centralisering van functies en afstoten van bedrijfsonderdelen. De medezeggenschap heeft zo een directe lijn met de Thales Group, met name van belang om tijdig geïnformeerd te worden.

Op 3 December 2020 is het "Golden Triangle agreement between the Central Works Council, the Supervisory Board and the Director of Thales Nederland B.V." ondertekend. Het doel van dit op de WOR gebaseerde convenant, is om als RvC-COR-Bestuur een gemeenschappelijk kader voor de onderlinge communicatie, informatie en samenwerking in de driehoek van overleg bij Thales Nederland B.V. te creëren. De COR heeft hiervoor het initiatief genomen. Jaarlijks zal er tussen de drie partners in de driehoek de onderlinge communicatie, het delen van informatie en samenwerking geëvalueerd worden. Besproken wordt dan ook of deze overeenkomst gewijzigd dient te worden.

De CEO en de Nederlandse commissarissen hebben hierbij onder andere voor ogen om vanuit het gemeenschappelijke organisatiebelang met de medezeggenschap te overleggen. Er zijn niet alleen (in-)formele lijnen met de COR maar ook met de ondernemingsraden waar de commissaris bijvoorbeeld bij op bezoek gaat.

De COR heeft ook initiatief genomen om een nieuw EOR-agreement tot stand te brengen.

In november 2020 is voor de medezeggenschap in een eigen nota eveneens een formeel kader bepaald. In overleg met alle lokale OR's, de COR en de verschillende bestuurders zijn de onderlinge relaties tussen de verschillende organen en de af te stemmen advies- en instemmingprocedures in kaart gebracht en zijn daar afspraken over gemaakt. Dit biedt alle betrokkenen houvast en mede de basis voor de wens om als medezeggenschap professioneler en strategischer te gaan functioneren.

De COR behandelt alle onderwerpen van gemeenschappelijk belang en organiseert overleg tussen de verschillende DB's om de samenwerking te bevorderen. De verschillende thema-, en vaste commissies als Financiën en Strategie functioneren zowel op COR-niveau als dat de lokale ondernemingsraden zo ondersteund worden. De COR is ook actief binnen het MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (MNO).

Naast het formele kader om zowel de driehoek als de medezeggenschap vorm te geven is er aandacht voor wat er van de individuele OR-leden aan ambitie en inzet verwacht wordt. Dit mede om van een meer traditionele medezeggenschap de stap naar het professioneler en strategischer functioneren te kunnen maken.

Wat het duurzaamheidsbeleid betreft: de Thales Group neemt deel aan het jaarlijkse United Nations Forum on Business and Human Rights en onderschrijft de mensenrechten, arbeidswetgeving, klimaatbeleid en de internationale strijd tegen corruptie. Men neemt eveneens deel aan het International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC) met o.a. Europese en Amerikaanse Aerospace en defensie-industrieën. Actief geparticipeerd wordt ook in werkgroepen van organisaties als OECD en de Verenigde Natie. In September 2020 ondertekende het concern het "Statement from Business leaders for Renewed Global Cooperation". In lijn hiermee ondersteunt men de principes en aanbevelingen inzake het klimaatbeleid van de G20.

In Nederland heeft het duurzaamheidsbeleid tot een klimaatvriendelijke inrichting van het 'campus'terrein in Hengelo geleid. Binnen de gebouwen wordt gestookt met warm water van de AKZO, een groene, duurzame manier van verwarming die voor de hele campus geldt. Ook zijn er afspraken gemaakt rondom mobiliteitsvraagstukken zoals de verduurzaming van het wagenpark.

Wat betreft diversiteit: dit is een als "Sustainable Development Goal" 5 (Equality and Gender) belangrijk thema binnen de Thales Group, het staat al een aantal jaren hoog op de agenda wereldwijd. Eind 2020 was het percentage vrouwen in verantwoordelijke functies bijvoorbeeld 18%, in 2016 was dat 14,9 %.

De COR en de lokale ondernemingsraden geven de bestuurder feedback op activiteiten met als doel de diversiteit te vergroten. Daarbij wordt diversiteit breder opgevat dan de balans in man/vrouw-verhoudingen. Zo wordt er nadrukkelijk aandacht gevraagd voor gemengde teams qua karakters, ervaring en leeftijd.

Integriteit: in een concern als Thales behoren ethiek en integriteit als Sustainable Development Goal 16 tot de kern van "The Corporate Responsibility Policy". In het "Integrated Report" 2020-2021 worden voor de Group onder andere de volgende uitgangspunten geformuleerd: een streng anti-corruptiebeleid, implementatie integriteit door complianceprocedures, het trainen van werknemers en een 'alert system': de mogelijkheid om klachten in te dienen. Thales Nederland kent een ethische gedragscode waar de COR instemming voor verleend heeft. Dit geldt ook voor de geschillenregeling.

De COR wordt jaarlijks geïnformeerd over de onderwerpen en aantallen casussen die door de vertrouwenspersoon en de geschillencommissie zijn behandeld.

De jury is onder de indruk van de initiatieven van met name de COR om zowel het overleg in de driehoek als binnen de gehele medezeggenschap te “herijken”. In een organisatie met een buitenlandse “moeder”, een voor de meerderheid uit “buitenlanders” bestaande RvC en een van oudsher “traditionele” medezeggenschap is dit niet eenvoudig. Opvallend is het “Golden Triangle Agreement” waarmee in de driehoek aan het overleg vorm gegeven wordt. Hieruit blijkt dat men elkaar mede door de goede onderlinge informele relaties zowel weet te vinden als dat er formele kaders en procedures afgesproken worden. Dat geeft alle partijen op alle niveaus duidelijkheid over hun rol en verantwoordelijkheden. De COR weet steeds meer ook op strategisch niveau te functioneren en neemt de andere medezeggenschapsorganen daar in mee.

Conclusies

De jury concludeert aan de hand van de criteria dat de genomineerden ieder een cultuur kennen van structureel en informeel overleg in de driehoek. Er is sprake van professionele en strategische medezeggenschap. Opvallend is dat bij alle drie de organisaties door convenanten sprake is van ‘maatwerk- medezeggenschap’. Dit is mede het kader voor inspirerende voorbeelden en resultaten op het terrein van strategische besluitvorming, personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en duurzaamheid. Bij alle drie de genomineerden betreft het gecompliceerde organisaties. De ANWB met zowel een verenigingsstructuur als een aantal dochterondernemingen, Royal HaskoningDHV als internationaal opererend ingenieurs en projectmanagement bureau en Thales als dochter van een internationale moeder met een RvC waar de meerderheid uit Fransen bestaat. Toch lukt het alle drie om formele kaders voor zowel de structuur als de besluitvormingsprocessen af te spreken. Daarbij worden de Governance Code en de WOR als leidende principes gebruikt.

De drie genomineerden verschillen dus zeer van elkaar. Mede daarom geven de cases een inspirerend beeld van hoe divers medezeggenschap binnen respectievelijk een vereniging, een ingenieurs- en projectmanagement organisatie en een bedrijf met een lange traditie van vakbondswerk en medezeggenschap vormgegeven kan worden.

Mede door de convenanten is er bij allen een basis voor robuust overleg op langere termijn. Een overleg dat verder gaat dan wat de WOR verplicht. Men maakt met elkaar de medezeggenschap op maat. Dat biedt voor alle betrokkenen helderheid over hun rol en verantwoordelijkheden. Daarmee blijken conflicten voorkomen en/of in vroeg stadium opgelost te kunnen worden. Het formeel goed regelen biedt zo ook de basis om elkaar informeel te benaderen en mogelijke drempels weg te nemen.

Opvallend is dat bij alle drie de organisaties duurzaamheid inmiddels niet meer weg te denken lijkt uit zowel het interne organisatiebeleid als in de relatie met leden en klanten.

Qua diversiteit en integriteit blijkt met name integriteit eveneens een essentieel onderdeel van het beleid, eveneens in relatie met klanten. Wat diversiteit betreft hebben alle drie de genomineerden plannen/programma’s geformuleerd en in ontwikkeling speelt de OR hier mede een rol bij.

Kortom: alle kandidaten zijn conform de criteria waardige kandidaten en terecht genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee.

Het oordeel van de jury

Voordat de jury overgaat tot een keuze eerst een woord van dank en waardering voor de openheid, het vertrouwen en de betrokkenheid van alle geïnterviewden in de verschillende driehoeken van overleg. De cases die op basis hiervan zijn ontstaan geven een goed en inspirerend beeld van hoe aan dergelijke processen met resultaat vormgegeven kan worden.

De jury is bij de drie genomineerde organisaties positief onder de indruk van het volgende.

ANWB B.V.

De jury is onder de indruk van de innovatieve medezeggenschapsstructuur en het convenant. De jury vraagt zich wel af of de relatie met het toezicht wel goed uit de verf kan komen. Het accent ligt toch met name op het betrekken van de achterban. Zo is er een goede PDCA-cyclus voor de medezeggenschap ontwikkeld waarbij steeds weer bijstelling plaats kan vinden. Dat gebeurt vooral in de relatie met betrokken bestuurders en managers. En niet met het toezicht. Hier wreekt zich wellicht ook het ontbreken van een COR. Maar: in relatie met de verenigingsstructuur, waar uiteindelijk de strategische koers bepaald wordt, weet men heel praktisch en op een robuuste wijze inhoud aan de medezeggenschap te geven. De jury is zich ervan bewust dat geen eenvoudige opgave is. "Mededoenschap" staat echt ergens voor.

Royal HaskoningDHV

De jury is onder de indruk van hoe in een internationaal opererende organisatie met een afwijkende Governance structuur vorm gegeven wordt aan medezeggenschap. Kenmerkend is dat medewerkers zelf certificaten van aandelen kunnen kopen en dat er sprake is van variabele beloning in relatie met winst. Maar dit blijkt het behartigen van personeelsbelangen en het afspreken van arbeidsvoorwaarden niet in negatieve zin te beïnvloeden. De formele structuur is in een convenant vastgelegd. De bevoegdheden van de OR op het terrein van arbeidsvoorwaarden en HR gaan verder dan de WOR. Opmerkelijk is ook dat RvC, bestuurders en OR gezamenlijk bijeenkomsten over Governance hebben bijgewoond. Dit met als doel zelf meer uit 'de driehoek' te willen halen. Men streeft hierbij bewust naar moderne en open verhoudingen die bij een professionele organisatie als deze passen. Positief bijvoorbeeld is dat men potentiële conflicten niet uit de weg gaat maar deze ook weet te benoemen. Daar komt bij dat men over de grenzen heen wil denken. Zo is er afgesproken om ernaar te streven ook werknemers buiten Nederland bij de medezeggenschap te betrekken.

Thales Nederland B.V.

De jury is onder de indruk van het 'polderen op wereldniveau'. Van 'hoog' ofwel het internationale niveau tot 'laag' ofwel de werkvloer worden mensen bij het overleg betrokken. De COR nam initiatieven om zowel het overleg in de driehoek als tussen de verschillende medezeggenschapsorganen onder de loep te nemen. Dit vanuit een visie om zich meer strategisch en professioneel te willen ontwikkelen. Zo nam de COR mede het initiatief om voor het overleg in de driehoek van COR, CEO en de RvC op de Corporate Governance Code en de WOR geënte afspraken te maken. Zo worden adviezen van de COR als het ware geborgd. Mede gezien het gegeven dat men onderdeel uitmaakt van de wereldwijde Thales Group kan dit als opmerkelijk benoemd worden. Opvallend is ook dat men vanuit de COR alle OR-leden wil aanspreken op hun ambitie en motivatie en verantwoordelijkheden.

Score

De jury constateert dat er drie inspirerende en tegelijk zeer verschillende cases met voorbeelden van overleg in de driehoek te beoordelen zijn. Het valt niet mee om hier een keuze uit te maken.

Bij ANWB B.V. is men heel innovatief aan de slag met het vorm geven aan medezeggenschap, "mededoenschap" genoemd. Zo is er een participantenregeling waardoor naast de OR-leden medewerkers direct bij de medezeggenschap betrokken worden. Het uit 2015 daterende convenant

is na vijf jaar door alle partners, ook de verschillende bestuurders, geëvalueerd. Dit heeft tot een nieuw convenant geleid waarbij de besluitvormingsprocessen conform de PDCA-cyclus vorm wordt gegeven. Dat biedt voor iedereen helderheid in wie, wat en hoe.

Bij Royal HaskoningDHV valt op dat de partners in de driehoek samen actief op zoek zijn naar het 'hoe'. Hoe geef je in een internationale organisatie met veel hoog opgeleide medewerkers en specifieke personeelsbelangen vorm aan medezeggenschap. Men weet hier eigen vormen voor te vinden waarbij de mening van de medewerkers voor het management doorslaggevend kan zijn bij besluitvorming. De verhoudingen zijn transparant. De OR wordt zowel geïnformeerd over, als betrokken bij internationale strategische ontwikkelingen.

Bij Thales Nederland B.V. nam de COR het initiatief om de complexe verhoudingen in de driehoek te bespreken. Het resultaat is een uniek te noemen convenant om daar vorm aan te geven. Vanuit de visie om strategischer en professioneler te willen functioneren zijn de hele medezeggenschapsstructuur en -procedures onder de loep genomen. Individuele (C)OR-leden worden op hun verantwoordelijkheden aangesproken. Zo wordt een van oudsher al robuust te noemen medezeggenschap letterlijk aan de veranderende tijden aangepast.

Keuze

Alle drie de genomineerde organisaties werken aantoonbaar aan de professionalisering en innovatie van medezeggenschap en de relaties in de driehoek. Het pro actief zijn van de OR en betrokken worden bij strategische besluitvorming speelt eveneens bij alle drie. De keuze was niet eenvoudig. Iedere genomineerde scoort aantoonbaar wat de vijf criteria betreft. Er is echter maar één winnaar mogelijk en de jury benadrukt dat het bij deze prijs met name gaat over hoe goed het overleg in de driehoek tussen toezicht, bestuur en OR vormgegeven en gevoerd wordt. Bij een van de drie organisaties is dit het meeste het geval. Daar is het structurele en informele overleg met alle stakeholders in de driehoek het meest verankerd. Zij scoren ook het hoogst op een driehoek die actief is op strategisch niveau met robuust overleg.

De jury komt tot een unaniem oordeel: Royal HaskoningDHV is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2021-2022.



DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case ANWB BV

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'Driehoek' bij ANWB BV, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2021/2022.

ANWB BV is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
- regelmatig overleg met andere stakeholders: vakbonden, in voorkomende gevallen met grootaandeelhouders, externe toezichthouders en cliëntenraden.
- een (C)OR die actief is op strategisch niveau.
- een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten t.a.v. sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- oog voor diversiteit/inclusiviteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC/RVT/Bestuur en het beleid.

Aan de hand van een vragenlijst, gebaseerd op deze criteria, zijn er met alle partijen in de overlegdriehoek interviews gehouden. Alle interviewverslagen zijn persoonlijk geaccordeerd en vormen de basis voor deze case waarin een aantal citaten uit deze interviews verwerkt zijn.

De structuur van de case volgt de hoofdlijnen van de vragenlijst en daarmee impliciet de criteria op basis waarvan de jury zijn oordeel bepaalt.

Geïnterviewden OR ANWB BV

Patricia van Delft, projectmanager Finance, tweeënehalf jaar OR-lid en tot half 2021 vicevoorzitter.

Paul Helwig, projectleider applicatie en o.a. coördinator programma training en inspiratiesessies, sinds 1 jaar OR-lid. Vicesecretaris OR ANWB BV.

Alletta van den Hoven, secretaris OR ANWB BV en 2 jaar lid, fiscaal adviseur loonheffingen.

Kenny Heidt, voorzitter OR ANWB BV, 5,5 jaar OR-lid, projectmanager vastgoed.

Tirzah Schilperoort, adviseur medezeggenschap/ambtelijk secretaris OR ANWB BV sinds 1 juli 2020.

Geïnterviewde bestuurders

Marga de Jager, sinds 1 april 2021 voorzitter van de RvB en overlegpartner in het kader van de WOR met de OR ANWB BV.

Onno Bouman is sinds vijf en een half jaar HR-manager.

Geïnterviewd RvC-lid

Ineke Dezentjé-Hamming-Bluemink, sinds 2016 op voordracht van de OR lid van de RvC.

In de case worden hun reacties respectievelijk samengevat onder de noemer OR, Bestuur en RvC.

De partners in de driehoek: “Mededoenschap” door het medezeggenschapsproces met zeven ondernemingsraden, verschillende bestuurders en een RvC zowel qua structuur als inhoudelijk te organiseren.

De term “Mededoenschap” is door alle ondernemingsraden en bestuurders en de RvC als visie voor het medezeggenschapsproces vastgesteld. Dit houdt in dat ondernemingsraden in een zo vroeg mogelijk stadium zowel bij de plannen als de vormgeving daarvan en de implementatie betrokken wordt. De eerste stap werd in 2015 in de vorm van een convenant gezet, in 2020 werd het convenant herzien en qua besluitvormingsprocessen verder uitgewerkt.

De Vereniging ANWB heeft al haar activiteiten uitbesteed aan het bedrijf ANWB BV. Alle aandelen van de BV worden gehouden door de Stichting Administratiekantoor ANWB (STAK). Deze heeft daarvoor certificaten op naam van aandelen uitgegeven die alle in bezit zijn van de vereniging.

Het statutair bestuur van de “Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB” benoemd door de bondsraad, bestaat uit de voorzitter, de directeur Merk & Leden en de penningmeester. Zij vormen ook het bestuur van de ANWB BV en samen met de directeuren van de dochterondernemingen het volledige directieteam.

Er is een Raad van Toezicht en een Raad van Commissarissen.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vereniging. De voorzitter van het bestuur is tevens voorzitter van de vereniging. Er is een personele unie tussen de leden van de RvT en de RvC. De zes leden tellende RvC houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de gang van zaken in het bedrijf.

De ANWB kent verschillende dochterondernemingen. De belangrijkste bewegen zich op het terrein van verzekeringen, reizen, hulpverlening, logistiek, retail en verkeerseducatie. De vijf ANWB-dochters met ieder een eigen OR en bestuurder zijn: ANWB Retail BV, ANWB Reizen BV, ANWB Medical Air Assistance BV, Unigarant N.V. (Verzekeren) en Logicx Mobiliteit BV (Bergingsmaatschappij) die ieder een OR en een eigen directeur hebben. Daarnaast zijn er vier centrale afdelingen (Finance, IT, Merk& Leden en HR) die onder de OR ANWB vallen wat medezeggenschap betreft. De Business Line Hulpverlening heeft gezien zijn grootte wel een eigen OR. De OR ANWB BV kent ook twee leden die bij Hulpverlening werken.

OR-leden.

Patricia van Delft: “Wat ik leuk vind aan de medezeggenschap is de diversiteit, de verschillen tussen mensen en de onderwerpen die aan bod komen.”

Paul Helwig: “Wat mij als nieuw lid vooral opvalt is het laagdrempelige contact met de bestuurders. Je doet veel meer dan alleen vergaderen, je werkt echt samen. Overigens vroeg mijn eigen directie mij of de OR niet iets voor mij zou zijn.”

Alletta van den Hoven: “Je leert als OR-lid vanuit deze rol veel breder te kijken, bijvoorbeeld hoe de Wegenwacht tegen bepaalde issues oploopt.”

Kenny Heidt: “Het is uitdagend om met een team bepaalde dingen voor elkaar te krijgen, zeker met zoveel verschillende personen. En zowel op strategisch als operationeel niveau leer je veel, met name vanuit de visie “mededoenschap” en het daarop gebaseerde convenant.”

Tirzah Schilperoort: “vooral wat de verzelfstandiging van Retail betreft was het een uitdagend en gecompliceerd proces waar wij als OR vanaf het begin nauw bij betrokken zijn geweest.”

De OR-leden unaniem: “We zijn een unieke organisatie, we maken het voor iedereen mogelijk om zorgeloos en met plezier onderweg te gaan en dat willen we intern ook organiseren.”

Bestuurder Marga de Jager: “Ik ben zwaar onder de indruk van hoe de formele medezeggenschapsstructuur hier geregeld is, ook wat betreft de verschillende ondernemingsraden onderling, de commissies en de relatie met de toezichthouders. Die structuur geeft de ruimte en mogelijkheid te horen wat er in de organisatie speelt.”

HR-manager Onno Bouman: “Mijn ervaring is dat mede door het contact met de OR er meer inzicht ontstaat in de verschillende belangen die er bij een ingewikkeld traject kunnen spelen. De OR durft dan echt zijn rol te pakken.”

RvC-lid Ineke Dezentjé-Hamming: “Het is de ‘story of my life’ om als toezichthouder door de OR voorgedragen te worden. Als ANWB-commissaris vind ik het vooral belangrijk dat de strategische koers die we kiezen door iedereen in de organisatie gedragen wordt.”

De overlegcultuur in de driehoek

1. Formeel overleg

Het formele overleg binnen de uit verschillende ondernemingsraden en hun directeuren bestaande medezeggenschapsstructuur wordt mede vormgegeven in een door alle betrokkenen (alle directies en ondernemingsraden) ondertekend convenant.

De ANWB kent geen COR: afgevaardigden van alle ondernemingsraden hebben tweemaal per jaar overleg met de bestuursvoorzitter ANWB over de algemene gang van zaken. Tweemaal per jaar is er een formele art.24 (Algemene Gang van Zaken)-overleg tussen OR en bestuurder waar ook de OR Hulpverlening aan deelneemt.

Er wordt gewerkt met een linking-pin-model tussen de verschillende ondernemingsraden zoals tussen de OR ANWB BV en de OR Hulpverlening: twee leden daarvan zijn ook lid van de OR ANWB BV. Overkoepelende thema’s worden door de OR ANWB BV behandeld.

Het bestuur: “Het “mededoenschap” is echt verankerd in de organisatie, de radertjes spelen goed op elkaar in.”

Vorbereidingscommissies besluitvorming OR.

Gezien de gecompliceerde organisatie- en medezeggenschapsstructuur wordt er met een groot aantal voorbereidingscommissies gewerkt: dertien. Sommige daarvan hebben betrekking op bepaalde afdelingen zoals IT en Merk en Leden. Andere commissies houden zich bezig met een bepaald project (ANWB MOVE) of met belangrijke onderwerpen (Zoals VGWM). De OR stelt op basis van interesses, competenties en tijdsbesteding bij de start van de zittingstermijn de commissies samen. Tussentijds wordt er regelmatig geëvalueerd of bijvoorbeeld de samenstelling gewijzigd moet worden.

Gedurende het jaar is er regelmatig overleg tussen het verantwoordelijk directielid (ook van de dochterondernemingen) en de betrokken voorbereidingscommissie om de te verwachten veranderingen te bespreken

De OR: "Als er bij een dochteronderneming/afdeling een reorganisatie op de planning staat vraagt dit veel tijd en inzet van de voorbereidingscommissie. Dan kunnen we besluiten wie in de OR meer ervaring/kennis heeft en daarbij aan kan sluiten. De commissies kunnen zelf aangeven of er wat het achterbancontact betreft bijvoorbeeld klankbordgroepen en/of inloopsessies met medewerkers georganiseerd dienen te worden."

In een cyclus van 8 stappen is het besluitvormingsproces binnen de "mededoenschap" verder uitgewerkt.

De acht stappen samengevat:

- signalering probleem (door directie, management of medezeggenschap),
- probleemonderzoek (evt. met extern adviseur),
- doelstellingen formuleren (informerend m.z. en rol m.z.)
- ontwikkeling plan/ scenario's ("mededoenschap" invullen)
- beoordelen plan (advies-instemmingprocedure plus eventuele gevolgen)
- keuzes maken en definitief besluit
- implementatie (overleg met m.z. over uitvoering)
- evaluatie (gezamenlijk met m.z. en eventueel sparringteam)

De commissies stemmen met de betrokken manager/directeur aan de hand van dit model af hoe er vormgegeven wordt aan de rol van de OR, en het informeren/overleggen met de medewerkers.

De commissieleden zijn lid van de OR maar kunnen naar gelang van het te behandelen thema aangevuld worden met "participanten." Dit zijn collega's die op basis van hun specifieke kennis, werk of afdeling of om capaciteitsredenen tijdelijk commissie lid worden. Via een formele "participantenregeling" krijgen zij daar dan de faciliteiten voor.

De OR: "Op deze manier geven we de collega's ruimte om de medezeggenschap samen vorm te geven. Echt meedoen dus."

De commissies

Deze zijn:

1. VGWM

Deze commissie bestaat uit twee leden van de OR ANWB BV, twee leden van de OR Hulpverlening en twee leden van de OR Retail. De commissie heeft regelmatig overleg met de verzuim- en vitaliteitmanager, de verzuimregisseur en de betrokken HR-manager Compensation & Benefits

2. Benoemingen: twee OR leden, twee bondsraadleden, twee directieleden en twee RvC leden. Deze commissie is verantwoordelijk voor de (her-) benoemingen van de statutaire directie en de RvC.

3. Communicatie en verkiezingen

Deze commissie verzorgt alles rondom communicatie. Zoals het OR jaarplan, de intranetsite van de OR en de verkiezingen. In het vervolg wil de OR meer gaan werken met video's en vlogs. Ook hier houdt deze commissie zich mee bezig.

4. Eropuit

Deze commissie betreft de specifieke afdeling Eropuit

5. Ethics

Deze commissie behandelt de gedragscode, integriteit, meldregeling, vertrouwenspersonen en klachtencommissie. De commissie is medeverantwoordelijk voor de (her-)benoeming van de leden van de klachtencommissie.

6. Financiële Zaken

Deze bespreekt 3 à 4 keer per jaar de financiële situatie bij de ANWB met de bestuursvoorzitter.

7. HR Commissie

De HR-Commissie bestaat uit leden van de OR ANWB BV en de OR Hulpverlening en overleggen met de HR-manager. Agendaonderwerpen zoals cao, Sociaal Plan en pensioen. Leden van deze commissie nemen deel aan werkgroepen inzake het mobiliteitsbeleid en de ontwikkeling van "Mijn Route" (= Performance Management).

8. Begeleidingscommissie Plaatsing

Deze komt in actie bij het in het kader van het Sociaal Plan boventallig worden.

9. Merk en Leden

Hier valt de Business Line Merk en Leden onder en het periodiek overleg met de desbetreffende directeur.

10. ANWB Move

Deze commissie bestaat uit leden OR ANWB BV en de OR Reizen en behandelt onder andere de verhuizing van het hoofdkantoor en hybride werken.

11. Team New

Dit is een samenwerking tussen de OR ANWB BV, OR Hulpverlening en OR Retail. Samen denken ze na over vernieuwing binnen de ANWB bijvoorbeeld op het gebied van diversiteit, samenwerking met de RvC en verbinding en samenwerking binnen de ANWB. De commissie reikt een OR-OscaR uit aan medewerkers die zich inzetten voor verbinding en samenwerking binnen de ANWB.

12. Strategie

Een commissie die regelmatig geïnformeerd wordt over de korte- en lange termijnstrategie van de ANWB, hieronder valt bijvoorbeeld ook de vrijwilligersstrategie.

Verwevenheid met de vereniging.

De OR is op een aantal punten formeel verweven met de vereniging door de aanwezigheid bij de bondsraadsvergaderingen en de STAK (Stichting Administratiekantoor ANWB), lidmaatschap benoemingscommissie statutair bestuur.

Veel OR-leden hebben in hun dagelijkse werk direct contact met de leden. Zoals in de ANWB-winkels, telefonisch via het leden service centrum, bij pech langs de weg. Dat geeft zowel veel informatie voor het OR-werk als dat dit met de bestuurder gedeeld wordt.

De OR: "Tijdens het agendaoverleg met de bestuurder komen naast de onderwerpen voor de OV ook informele zaken aan de orde. Zoals waar zij trots op is wat de ANWB bereikt heeft. We hebben een vertrouwensband met elkaar, een informele sfeer die bij de cultuur van de ANWB past."

2. Informeel overleg

Tweemaal per jaar is er een informeel overleg tussen de OR en (twee leden van) de RvC, bijvoorbeeld in de vorm van een lunch.

De OR: "Wij hebben als OR rechtstreeks informeel contact met RvC-leden. Wij kunnen tijdens een intensief overlegtraject met de directie met een van hen bellen met bijvoorbeeld de vraag: "Hoe kijk jij tegen deze zaak aan?" Zij overzien immers het geheel. Ook is er een delegatie van de OR bij een RvC-lid op bezoek geweest. Deze contacten hebben zowel inhoudelijk als qua relatie veel effect."

Het RvC-lid: "Zelf hecht ik zeer aan informeel contact, juist dat kopje koffie met elkaar drinken kan tot nieuwe inzichten leiden."

Tussen de OR en bestuurder/HR-lid is er op verschillende momenten, zo'n twee à drie keer per jaar, informeel overleg.

Het bestuur: "Het is dan bijvoorbeeld fijn om met elkaar te spiegelen wat we zoal in de organisatie ervaren."

In een specifieke situatie zoals de voordracht en het benoemen van een bestuurder wordt er tussen de OR, RvC en bestuur overlegd en samengewerkt

Er is een informeel agendaoverleg waarbij in "Petit Comité" de keuze voor de te bespreken punten gemaakt worden.

3. Cultuur van onderling overleg.

De lijntjes in de driehoek bestuursvoorzitter-lid RvC-voorzitter-OR ANWB BV zijn kort, er kan snel geschakeld worden wanneer dat nodig is. Alle OR-leden maken ook kennis met alle toezichthouders, dus niet alleen de voordrachtscommissaris.

De OR: "We hebben veel contact met de secretaris van de bestuurder, zo blijven we goed op de hoogte van het een en ander."

Het RvC-lid: "De sleutel voor een goed overleg is voor mij het elkaar kunnen vertrouwen. Daar werk ik aan door open en transparant te zijn. En eerlijk: zeggen dat je je zorgen maakt, vragen "denk met mij mee". Als je je kwetsbaar opstelt naar elkaar dan is er vertrouwen."

Het bestuur: "OR-leden komen regelmatig sparren, er is veel informeel contact. We bespreken bijvoorbeeld hoe we bij bepaalde trajecten stappen verder kunnen maken."

De OR: "De bestuurder toetst bij ons als OR ook regelmatig wat wij zien, hoe zaken gaan. We wachten niet met overleg tot er een formele rol voor ons is, er is veel onderling contact. Eigenlijk zijn alle mensen bij ons gemakkelijk te benaderen."

4. Rollen en verantwoordelijkheden

Met elkaar de dialoog aangaan is in combinatie met de WOR de basis voor alle betrokkenen om de eigen rol en verantwoordelijkheid in het medezeggenschapsproces in te vullen.

Dit uit zich bijvoorbeeld in afspraken over de inrichting van het "mededoenschaps"traject waarbij per thema de rol van de OR omschreven wordt, welke info er gedeeld kan worden, of er een sparringteam van collega's georganiseerd wordt, idem voor inloopsessies en/of een enquête onder de medewerkers.

Het RvC-lid: "Elkaars positie en rol is eigenlijk nooit een punt van discussie geweest. Het is iedereen duidelijk wat het voordrachtscommissaris zijn inhoudt. Vanuit de RvC nemen we afwisselend deel aan het regio-overleg, aan de Bondsraadvergaderingen nemen wij altijd deel. Zo blijf je op de hoogte van wat er onder de leden leeft."

De bestuurder: "In een vorige rol heb ik geleerd om met een ledenraad te overleggen, die vertegenwoordigen mensen. Het overleg met de OR is hiermee te vergelijken. Er zijn ook veel commissies met ieder een eigen specialisme, dat doen ze heel professioneel. Je krijgt zo veel informatie naar boven."

De OR: "We letten goed op onze rol, we spreken bijvoorbeeld met de directie af: "Dit blijft binnen de OR, we beoordelen het eerst onderling."

Het RvC-lid: "Ik ervaar de relatie met de OR als die van een volwaardige gesprekspartner, die positie hebben ze zich echt verworven. En het gaat in het overleg eigenlijk altijd om de zaak, zoals een betere dienstverlening." "De OR weet verantwoordelijkheid te nemen, heeft een hoog professioneel niveau. En schroomt niet om zich tegelijkertijd kwetsbaar op te stellen."

De OR: "Het is soms wel lastig, met name bij reorganisaties, om te bepalen wat het juiste moment is om medewerkers te informeren. Enerzijds wil je hen zo vroeg

mogelijk betrekken door hun deskundigheid en ervaring mee te nemen. Anderzijds wil je ze niet heel lang in onzekerheid laten vanaf het moment dat plannen überhaupt nog in de kinderschoenen staan. Dit is soms wel wikken en wegen.”

5. Evaluatie

In 2019 is met alle betrokkenen het convenant “mededoenschap” van 2015 geëvalueerd. Dit heeft tot een aantal best practises en een vernieuwd convenant in 2020 geleid. (Zie verder onder praktijkvoorbeelden).

Het bestuur: “Het is een vast onderdeel van de OV-agenda om te bespreken hoe we met elkaar de dialoog vormgeven ook en vooral nadat er bijvoorbeeld een advies ligt. We evalueren dan zowel qua inhoud als samenwerking. En je moet met elkaar voorkomen dat de boel niet verstoft. En bij de installatie van de OR zijn we als bestuur uitgenodigd om met elkaar voor- en achteruit te kijken.”

In formele overlegtrajecten wordt na advisering/instemming en implementatie per onderwerp een evaluatie gepland.

De OR evalueert zowel het eigen functioneren als de OV, relatie met de directie en trajecten waar afspraken over gemaakt zijn.

De OR: “Onderling evalueren we elkaars functioneren, bijvoorbeeld of men in de juiste commissie zit en de eigen ideeën en kwaliteiten daarin kwijt kan. Daarbij geven we altijd aan dat het meedoen met de OR “vrijwillig maar niet vrijblijvend” is.”

De OR: “Projecten evalueren we achteraf: je wilt ook weten of de afgesproken doelen behaald zijn. Als er een klankbordgroep is geweest vragen we hen na te gaan hoe de medewerkers het een en ander ervaren hebben, hoe het nu met ze gaat. Dat bespreken we dan weer in de OR. En eens in de twee jaar evalueren we, begeleidt door een bureau, een hele dag met de directie in de zin van: “wat ging goed en wat kan beter?”

Het RvC-lid: “Als RvC hebben we jaarlijks een evaluatie.”

Potentieel conflict

Het bestuur: “Bij een adviesaanvraag inzake de organisatie rondom de facilitaire dienstverlening bleek de OR daar heel andere ideeën over te hebben. Dat schuurde eerst wel. Toen hebben we de adviesaanvraag ingetrokken, we doen hier niet aan ‘armpje drukken’. En de OR had echt goede inhoudelijke punten. Bovendien bleek er een ander probleem onder te schuilen, dat werd hierdoor duidelijk. We hebben het toen op een andere manier opgelost.”

De OR: “Door de toegankelijkheid van en samenwerking met de bestuurder hebben we een potentieel conflict weten te vermijden. Het gaat hierbij om de vernieuwing van het hoofdkantoor waarbij de rol van de OR onduidelijk was. De communicatie verliep niet goed. Ons signaal in deze werd zeer serieus genomen en samen met het

projectteam zijn toen de onderlinge verwachtingen en beelden uitgewisseld en besproken. Samen hebben we ook het proces geëvalueerd. Hiervan hebben wij geleerd om duidelijker te communiceren. Nu ontwikkelt het project rondom de verhuizing van het hoofdkantoor zich tot één van de beste voorbeelden van “mededoenschap”. We hebben nu als het ware meegeschreven aan de adviesaanvraag met betrekking tot de nieuwe huisvesting van het hoofdkantoor. Hierdoor konden we ook snel een advies uitbrengen.

De OR: “Overigens schromen we niet om een negatief advies te geven of duidelijk te laten blijken dat we iets geen goed idee vinden. Dat geldt bijvoorbeeld voor voorstellen inzake organisatorische veranderingen waar wij als OR geen meerwaarde in zien. Die zijn uiteindelijk ook niet doorgaan.”

Het wettelijk kader

De ANWB volgt de Corporate Governance Code.

Sinds 2015 werkt men met convenanten om op basis van de WOR de medezeggenschap zowel qua structuur als inhoudelijk vorm te geven. In 2015 wordt in het eerste convenant door de directies en ondernemingsraden als gemeenschappelijke visie voor de medezeggenschap de term “mededoenschap” geïntroduceerd. In 2020 is dit convenant vernieuwd.

De rode lijn van het convenant is dat men uitgaat van het zoveel mogelijk al in de voorfase van besluitvorming betrekken van medewerkers met als doelen:

- veranderingsproces meer stapsgewijs en in interactie met de omgeving
- kennis van de OR-leden over doorwerking besluiten op de werkvloer en kansen volgens medewerkers in een vroegtijdig stadium benutten
- ondernemingsraden inzetten voor faciliteren en organisatie van meedenken door betrokken medewerkers
- draagvlak voor besluitvorming creëren
- medezeggenschap laten optreden als spiegel voor directie/management

De OR krijgt de advies- en instemmingaanvragen al in conceptvorm toegestuurd waardoor het mogelijk is om al verbeteringen door te voeren voordat de formele aanvraag wordt verstuurd. Per thema kan de OR dan bepalen hoe aan het besluitvormingsproces en het inschakelen en/of betrekken van medewerkers vorm aangegeven kan worden. Welke commissie erbij betrekken? En hoe de achterban te informeren en te raadplegen? Bijvoorbeeld door het organiseren van klankbordgroepen, webinars, ‘talks’, inloopsessies, enquêtes en sparringteams.

WOR art 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

Dit artikel geeft de medezeggenschap een toezichthoudende taak. In het kader hiervan en de Governance Codes vormen het beleid inzake sociale, lange termijn, duurzame bedrijfsvoering en diversiteit criteria voor de Driehoek 3D Trofee.

Duurzame bedrijfsvoering.

De missie van de ANWB is: “Iedereen zorgeloos en met plezier onderweg in een duurzame samenleving.” In combinatie met de eigen CO2-voetafdruk naar beneden brengen wil men de leden helpen de overstap naar duurzame mobiliteit te maken.

De ANWB volgt de Global Compact doelstellingen van de Verenigde Naties en houdt daar onder andere rekening mee bij beleggingen wat duurzaamheid en de ethische impact van keuzes betreft.

De reisbureaus Fox en Pharos en ANWB Reizen hebben het Travelife certificaat voor duurzaam ondernemen in de reisbranche. Men verkoopt alleen nog maar CO2-neutrale reizen.

Men voert een actief beleid om de leden te helpen de overstap naar mobiliteit te maken zoals via het blad de Kampioen en de website.

Het streven naar verlagen van CO2 komt verder naar voren in het door de wegwacht gebruiken van fietsen (e-bike), elektrische Zero Bike motorfiets, elektrische auto's. Pechklanten krijgen een fiets aangeboden als vervangend vervoer. Er zijn inmiddels ook 20 elektrische leswagens. In Den Haag is er een pool met volledig elektrische auto's voor medewerkers, in Amsterdam heeft de Wegwacht een Duurzaam Servicestation. Leaserijders kunnen alleen nog maar kiezen uit emissievrije modellen. Inmiddels heeft de ANWB ook ruim 100 emissievrije voertuigen waarvan 3 op waterstof.

Wat de interne bedrijfsorganisatie verder betreft is er een programma duurzaamheid ontwikkeld, is er een persoon vrijgemaakt voor de functie van programmamanager en zijn er zo'n 30 interne ambassadeurs. De OR is actief betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van dit programma.

De ANWB heeft extern een Triple-0 ambitie: nul emissie, nul files en nul verkeersdoden. Intern vertaalt deze ambitie in het kader van 'practise what you preach' in onder andere in het mobiliteitsbeleid. (Zie verder onder Voorbeelden)

Alle Ondernemingsraden zijn vertegenwoordigd in een commissie 'Samen meer ANWB' waarin duurzaamheid een belangrijk onderdeel is. Het gaat dan bijvoorbeeld over het verduurzamen van het wagenpark, de wegwachtstations en mobiliteit in brede zin.

Het RvC-lid: “Een paar weken geleden hebben we een strategie sessie over zowel duurzaamheid als diversiteit gehouden. Als organisatie moet je duurzaamheid in je DNA hebben. En je moet er echt mee aan de gang. In het jaarverslag zal er meer aandacht aanbesteed worden om dat uit te stralen.”

Het bestuur: “We zijn echt met elkaar aan de slag om de duurzaamheidsdoelen te realiseren.”

Diversiteit

De OR telt 11 vrouwelijke en 6 mannelijke leden, de RvC 4 vrouwelijke en 2 mannelijke leden en de directie 3 vrouwelijke en 5 mannelijke leden.

Het RvC-lid: “Binnen de RVC zijn mannen zwaar in de minderheid! In de organisatie zelf kunnen we nog wel wat stappen zetten wat diversiteit betreft.”

Er is een programmateam Diversiteit en Inclusie(D&I) dat wordt vormgegeven door een kernteam met medewerkers uit alle lagen van de ANWB en een OR-lid. De OR heeft advies

uitgebracht over het programma van dit team dat met ambassadeurs werkt. Ambassadeurs zijn collega's die graag een bijdrage aan dit programma leveren en dit binnen en buiten de ANWB willen uitdragen. Zij hebben een informele rol om de ANWB te vormen tot de organisatie waar iedereen zichzelf kan zijn. Uit de verschillende OR's zijn er mensen ambassadeur.

De OR: "Binnen de ANWB doen we liever niet aan labelen van man/vrouw, etnische achtergrond et cetera omdat we het belangrijk vinden dat we een ANWB zijn waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn. Vanuit de OR hebben we regelmatig contact met de programmaleider van D&I. "

De OR kaart concrete voorbeelden aan op het gebied van diversiteit en inclusie. Omdat men als OR in nauw contact staat met de verschillende Business Lines en de andere ondernemingsraden kan er waardevolle informatie op het gebied van diversiteit en inclusie binnen de ANWB doorgevoerd worden naar het programmateam.

De OR heeft in dit kader ook zelf initiatief genomen om met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in contact te komen en activiteiten te organiseren. Zo heeft de OR in 2019 meegedaan aan de Prokkeldag (www.prokkel.nl). In nauwe samenwerking met de Bernardusschool in Den Haag is er met een groep zeer moeilijk lerende kinderen een hele leuke en leerzame dag georganiseerd. In dit geval hebben de scholieren meegewerkt in een ANWB-winkel, de ANWB alarmcentrale, het bedrijfsrestaurant en de kinderfietswerkplaats. In 2020/2021 kon hier helaas geen gevolg aangegeven worden vanwege de coronamaatregelen, maar in 2022 gaan we dit zeker weer organiseren.

Integriteit

De ANWB streeft naar een open en veilige organisatiecultuur en hecht grote waarde aan integriteit. Er is een gedragscode op basis van de vier kernwaarden van de ANWB: deskundig, hulpvaardig, betrokken en betrouwbaar. De code beschrijft op hoofdlijnen wat het juiste gedrag is dat van medewerkers verwacht wordt. Maar ook wat beslist niet getolereerd wordt. Bovendien is de ANWB niet zomaar een bedrijf, heel wat Nederlanders hebben er hoge verwachtingen van.

De ANWB kent verder een Meldregeling, tot stand gekomen in nauw overleg met de OR. Hierin wordt beschreven wat een medewerker kan doen als men handelingen of gedragingen signaleert die strijdig zijn met de Gedragscode. Het ook mogelijk om anoniem melding te doen. Werknemers kunnen bijvoorbeeld via een extern bureau melding doen van ongewenst gedrag.

Verder heeft de ANWB vertrouwenspersonen, die men kan benaderen bij bijvoorbeeld een samenwerkingsprobleem, een geschil over beoordeling of bij discriminatie of ongewenst gedrag.

De OR: "Net als dat ANWB jouw vertrouwenspersoon is op de weg, zijn we dat ook voor onze collega's op de werkvloer."

Wanneer de gemoederen hoog oplopen of het meningsverschil te groot is, kan een medewerker ook naar de klachtencommissie. De klachtencommissie is in overleg met de ondernemingsraad ingesteld. De klachtencommissie bestaat uit acht leden, vier leden worden door de ondernemingsraad voorgedragen.

Het RvC-lid: “Thema’s als corruptie voorkomen en een goed integriteitbeleid worden door ons besproken. En we stellen vragen bijvoorbeeld of er een klokkenluider regeling is, of gedragsregels op de website staan. Vanuit de RvC heb je het hier met het bestuur over. Bijvoorbeeld over hoe er met meldingen inzake gedrag wordt omgegaan. Voor mij is het belangrijk dat medewerkers zich veilig voelen.”

De OR-voorbereidingscommissie Ethics houdt het overzicht en adviseert over deze structuur en regelingen nauw aangesloten bij deze regelingen. Men overlegt regelmatig met onder andere de compliance manager en de voorzitter van de klachtencommissie. Men denkt ook mee over wat er in de Gedragscode en Meldregeling moet staan en hoe deze regelingen bekend gemaakt kunnen worden bij de medewerkers. Daarnaast behoort de (her)benoeming van de leden van de klachtencommissie tot het terrein van deze commissie.

Het bestuur: “Mede door een incident inzake gedrag is de gedragscode weer opgepakt. De Commissie Ethics is toen het gesprek aangegaan, collega’s hebben immers mede een verantwoordelijkheid. De gedragscode is toen aangepast. Een mooi voorbeeld van “mededoenschap” is hoe hier door de OR over is meegedacht.”

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema’s in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

Een aantal voorbeelden uit de praktijk

Implementeren “Mededoenschap”

In 2019 is met alle betrokkenen bij de medezeggenschap het werken met het convenant vanuit de visie “Mededoenschap” aan de hand van een aantal best practises geëvalueerd.

Deze practises zijn:

- *voorbereidingscommissie IT op regelmatige basis in gesprek met directeur IT;*
- *in vroegtijdig stadium afspraken gemaakt over medezeggenschapsproces bij programma Thuis;*
- *sparringteams/klankbordgroepen van medewerkers die meedenken bij reorganisaties Merk & Leden en IT;*
- *uitgebreide informatievoorziening, enquête onder medewerkers, meedoen sessies en voorbespreking adviesaanvraag en advies bij project Retail;*
- *publicatie adviesaanvraag, advies en definitief besluit op Intranet bij reorganisatie Merk & Leden en Project Retail.*

Door dit met elkaar te evalueren is er een vernieuwd convenant met verder uitgewerkte besluitvormingsprocedures tot stand gekomen.

Mobiliteitsbeleid

De triple-0 ambitie van de ANWB wordt intern vertaald naar het duurzaam op weg gaan van de medewerkers. Sinds september 2019 is er een projectgroep om het mobiliteitsbeleid uit te werken. OR-leden zijn in het kader van het “mededoenschap” vanaf het begin nauw betrokken bij dit traject en denken hier vanaf het begin over mee.

Een voorbeeld van dit beleid is dat medewerkers voor manieren van reizen voor woon-werkverkeer kunnen kiezen. Hier zijn verschillende vormen van vergoeding aan gekoppeld. Zo krijgt men een hogere vergoeding als de fiets gepakt wordt dan als men met de auto gaat. Openbaar vervoer wordt volledig vergoed. Ook kan men ervoor kiezen om een deel van reis

met het OV te doen en de rest met de fiets of lopend. Op die manier kan men duurzaam reizen en krijgt men er een mooie vergoeding voor.

Het doel van het interne mobiliteitsbeleid is immers ook dat medewerkers er enthousiast over zijn en het kostenbewust en uit te leggen is. Uitgaande van flexibiliteit en keuzevrijheid wordt er door financiële prikkels gestuurd op het gebruik van vervoer dat past bij de triple-0 ambitie van de ANWB.

Het bestuur: "Het mobiliteitsbeleid hebben we met veel ondernemingsraden intensief besproken, zo iets werkt immers alleen als mensen er direct bij betrokken zijn."

Van "PIT" tot "Mijn Route"

De ANWB kende tot voor kort het beoordeling- en beloningsstelsel PIT. Daar kwamen steeds meer bezwaren tegen zoals niet meer passend bij de werkwijzen van deze tijd, niet flexibel en niet motiverend. Vanuit de hele organisatie kwam de vraag om vernieuwing.

De OR heeft deze signalen opgepakt.

Tijdens klankbordsessies met HR, OR en medewerkers is er vervolgens gebrainstormd over hoe er meer vanuit waardering en erkenning naar het werk van individuele medewerkers gekeken zou kunnen worden. De sessies hebben tot een aantal initiatieven geleid. Naast een compliment kan waardering bijvoorbeeld ook geuit worden in de vorm van een cadeaukaart ter besteding in een ANWB-winkel of het kunnen kiezen van een uitje bij "Eropuit".

In 2020 is het PIT-systeem vervangen door: "Mijn Route, een nieuwe visie op performance development waarbij werkplezier, ontwikkeling en prestatie centraal staan."

De OR: "Door gesprekken tussen manager en medewerker worden nu de individuele ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie in kaart gebracht. Zo is onze adviseur medezeggenschap doorgestroomd is vanuit ANWB Retail."

Herinrichting VGWM-commissie

De hoofdtaak van de OR VGWM-commissie is monitoren dat alle medewerkers binnen de ANWB veilig en gezond kunnen werken. Onder leiding van HR en Business Services is nu de ARBO-groep, waar alle afdelingen die betrokken zijn bij het ARBO-beleid, bij zijn aangesloten of per thema uitgenodigd worden. Bij deze vergaderingen is ook steeds een delegatie van de OR-commissie VGWM aanwezig. De OR denkt structureel mee over het hybride werken.

Een voorbeeld is het organiseren van voorzieningen om mensen tijdens de Covid 19 crisis veilig en gezond thuis te laten werken. Toen de OR vervolgens na een half jaar signaleerde dat hier nog maar weinig gebruik van gemaakt werd is er in de communicatie geïnvesteerd.

Benoeming bestuurder/RvC leden

Het RvC-lid: "Dat zijn mooie voorbeelden van overleg met de medezeggenschap. De OR heeft mede het profiel gemaakt en was vertegenwoordigd in de selectiecommissie voor de bestuurder. Ik heb echt goede ervaringen in hoe men meedenkt over welke mensen op welke plek. Bondsraadsleden zijn ook betrokken bij de selectie van de bestuurder

Dat geldt ook voor de RvC. Bij herbenoeming volgt er altijd een procedure en wordt ook in overleg met de OR gekeken naar de hele samenstelling van de RvC en het profiel voor een voor te dragen toezichthouder. "Het nieuwste RvC-lid bijvoorbeeld is zowel vanwege haar achtergrond in de Retail als leeftijd (relatief jong) voorgedragen en benoemd."

Verzelfstandiging ANWB Retail

Dit betreft de winkels van de ANWB: in 2019 zijn er in een gecompliceerd overlegproces tussen de OR ANWB BV, OR Retail en de bestuurders scenario's voor de toekomst ontwikkeld. De coronacrisis speelt hier mede een rol bij. Er zijn winkels gesloten maar er worden ook nieuwe zoals een "flagship store" geopend.

De OR: "Duidelijk was dat er iets moest gebeuren om een meer marktconform en daadkrachtiger Retail organisatie te krijgen. "

De OR was intensief betrokken bij dit proces waarbij de focus niet alleen op de financiële kant lag. De ANWB-winkels zijn ook de plekken waar leden komen, waar binding met de vereniging is, het directe contact en het specifieke, met korting voor leden, aanbod.

De OR: "Er is toen ook veel contact met de vakbonden geweest mede omdat er verschillende cao's bij betrokken waren." Het overleg was in feite een driehoeksoverleg tussen OR, vakbonden en bestuurder.

Het RvC-lid: "Als RvC hebben we wel wat zorgen weg kunnen nemen wat de winkels betreft. Niet alleen corona speelde hier immers een rol bij, ook voor die tijd werd steeds duidelijker dat er wat moest gaan gebeuren. Maar we gaven ook aan dat de winkels niet per se winstgevend moesten zijn. Zo hebben we geïnvesteerd in een flagship store."

IT convenant organisatiewijzigingen

In het kader van 'agile' c.q. wendbaar en flexibel werken en de steeds sneller gaande veranderingen binnen IT hebben de OR en de bestuurder met elkaar overlegd hoe met kleine wijzigingen op dit terrein om te gaan en niet steeds voor een hele formele adviesprocedure te moeten kiezen.

De OR: "Bij de reorganisatieplannen hebben we als OR vanwege hun kennis een klankbordgroep van IT-medewerkers ingesteld. Met hen is toen wel een geheimhoudingsverklaring afgesproken, ook naar de directie collega's toe."

Reorganisatie "Eropuit"

"We hebben op voorhand gesprekken met de medewerkers gevoerd, een klankbordgroep gevormd en inloopsessies georganiseerd om de visie van iedereen te kunnen horen. En pas toen een formeel advies uitgebracht."

Reorganisatie "Merk en leden".

"De collega's daar konden zich voor drie blokken op drie verschillende dagen inschrijven om met de OR mee te praten over de adviesaanvraag. Per dag kwamen er maar liefst 9 à 11 mensen, soms alleen en soms in groepjes. "

Verhuizing hoofdkantoor

De AWB gaat het, iconische, kantoor in Den Haag verlaten. Een deel blijft over als monument. Dit leidt tot veel vragen en emoties onder de medewerkers. Mede om die reden is de OR hier nauw bij betrokken en geïnformeerd. Zo wordt de OR maandelijks bijgepraat en om input gevraagd tijdens periodieke overleggen met onder andere de programmadirecteur. De informatie varieert van het tot stand komen van de benodigde ruimtes en functies op het nieuwe hoofdkantoor tot de financiën/investeringen en de voortgang van zaken. In interactieve sessies heeft de OR-suggesties gedaan, gevraagd om meer verduidelijking op bepaalde vlakken en meningen vanuit de werkvloer doorgegeven. De volledige organisatie

wordt nu in het project goed meegenomen. Bij belangrijke overleggen in de lijn van het project sluit de OR aan als toehoorder.

Strategie 2020-2030

Alle partijen in de driehoek zijn betrokken bij de discussie hierover.

Het bestuur: “We zijn al langere tijd aan de slag met onze visie inzake de toekomst. Mede door corona is dat wat stil komen te liggen. Maar nu staat het weer op de agenda waarbij twee OR-leden participeren in het proces. Dat geldt overigens ook voor de RvC. De eerste resultaten zijn met de hele OR gedeeld. Nu komen we in de implementatiefase waar de OR ook bij betrokken wordt.”

Het RvC-lid: “Uit informeel contact bleek dat de eerste voorstellen niet altijd doorkomen bij de medewerkers die niet in leidinggevende posities zitten. Voor mij als commissaris een reden om dit met het bestuur aan te kaarten. Als RVC willen we immers ook dat de strategie door iedereen gedragen wordt. De Commissie Strategie is hier nauw bij betrokken door direct overleg over het programma.”

De OR: “Als OR hebben we een eigen voorbereidingsdag strategie georganiseerd. Aan iedere OR hebben we in dit kader bijvoorbeeld informatie over de financiële situatie van hun organisatie gevraagd.”

Het bestuur: “Wij willen mensen in principe vanaf de tekentafel betrekken bij het ontwikkelen en plannen van beleid, dat geldt eigenlijk voor alle dossiers. Als medewerkers zich mede-eigenaar voelen dan heeft dat veel effect. Een transformatie van de organisatie willen we niet verticaal inrichten, van bovenaf, maar mede in overleg met de medezeggenschap. Zo hebben we de overlegprocessen met als visie “mededoenschap” ook ingericht.”

Professionalisering van het overleg

De OR: “Wij vinden het belangrijk dat OR-leden werkplezier ervaren, zich kunnen ontwikkelen en erkenning en waardering krijgen voor hun prestaties. Zo organiseren wij scholingsdagen om de vaardigheden en kennis van de OR te ontwikkelen en sturen wij elkaar bijvoorbeeld een bloemetje wanneer dat nodig is.”

“Met een MZ-adviseur hebben we vooral aan de onderlinge communicatie gewerkt en hoe we met elkaar ideeën kunnen ontwikkelen. We scholen verder zowel als OR, als DB en ambtelijk secretaris.”

RvC: “Als RvC scholen we ons in specifieke thema’s zoals integriteit en innovatiebeleid”.

Het bestuur: “De professionaliteit van de medezeggenschap is hoog. En als men uit zijn/haar rol valt bijvoorbeeld door emoties dan is daar ruimte voor. Er wordt naar elkaar geluisterd, het onderlinge vertrouwen is groot. Dat zit ook in het DNA van de organisatie”.

Andere partijen in relatie tot het overleg in de driehoek

- STAK: De OR is altijd aanwezig bij de STAK (Stichting Administratiekantoor ANWB) aanwezig.

- De OR is bij de Bondsraad. De leden van de Bondsraad en die van de OR zoeken elkaar ook op.
- Vakbonden: kaderleden, waaronder ook OR-leden, zijn betrokken bij de cao-onderhandelingen en overleg over het Sociaal Plan. Dit geldt ook voor het overleg over de pensioenregeling. Samen met de HR-adviseur is er bijvoorbeeld een presentatie over de pensioenontwikkelingen gegeven.

Gewenst overleg in de driehoek

Het RvC-lid: “Ik hoop dat we zodra de coronaperikelen het toelaten weer informeel ‘kopjes koffie’ in klein gezelschap kunnen drinken. Ik luister graag naar wat er zoal speelt, qua sfeer bijvoorbeeld, de dingen die niet geagendeerd zijn maar wel bepalend zijn voor het werkplezier. Eén à twee keer per jaar neem ik deel aan een OR-vergadering”.

Het bestuur: “Alles om ons heen is aan het veranderen, dat heeft effect op ons, we willen bijvoorbeeld ook over een eigen cao die meer bij de belangen van onze medewerkers aansluit gaan onderhandelen”.

Oktober 2021

Tineke de Rijk

Interviewster 3D Trofee



DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case Royal HaskoningDHV Nederland

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'Driehoek' bij Royal HaskoningDHV Nederland, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2021/2022.

Royal HaskoningDHV Nederland is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
- regelmatig overleg met andere stakeholders: vakbonden, in voorkomende gevallen met grootaandeelhouders, externe toezichthouders en cliëntenraden.
- een (C)OR die actief is op strategisch niveau.
- een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten t.a.v. sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- oog voor diversiteit/inclusiviteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC/RVT/Bestuur en het beleid.

Aan de hand van een vragenlijst, gebaseerd op deze criteria, zijn er met alle partijen in de overlegdriehoek interviews gehouden. Alle interviewverslagen zijn persoonlijk geaccordeerd en vormen de basis voor deze case waarin een aantal citaten uit deze interviews verwerkt zijn.

De structuur van de case volgt de hoofdlijnen van de vragenlijst en daarmee impliciet de criteria op basis waarvan de jury zijn oordeel bepaalt.

Geïnterviewde OR-leden

Maikel Sterk, voorzitter, tweede volle zittingstermijn OR. Adviseur projectleider asset management: beheer en onderhoud gebouwen.

Jan Reinout Deketh, zes jaar OR-lid. Project en Contract manager, transport en planning.

Nancy Nonkes, vicevoorzitter, eerste zittingstermijn. Omgevingsmanager.

Geïnterviewde bestuurders

Erik Oostwegel, CEO sinds juli 2014

Anton van der Sanden, Resident Director Nederland sinds 1 januari 2016. En directeur Business Line Mobility & Infrastructure.

Marie Cecile Rossen, directeur HR NL sinds 1 februari 2017

Anton is de bestuurder voor de OR conform de WOR, CEO Erik Oostwegel schuift regelmatig aan bij de OV, Marie Cecile is ondersteunend vanuit HR bij het overleg.

Geïnterviewde RvC-leden

Peter Blauwhoff, voorzitter en Angelique Paulussen, lid RvC op voordracht van de OR

(NB: in de casebeschrijving worden de reacties samengevat onder de koppen de OR, het Bestuur en de RvC).

De partners in de driehoek: strategisch samen werken in het vormgeven aan “Enhancing society together”.

“Enhancing society together” is de overkoepelende visie voor het in oktober 2021 reeds 140 jaar bestaande, niet beursgenoteerde, ingenieursbureau Royal HaskoningDHV Nederland, een private onderneming. RHDHV is in juli 2012 ontstaan na een fusie tussen de DHV-groep en Royal Haskoning. Er is een Stichting HaskoningDHV Groep die 75,5% van de aandelen beheert. De OR heeft het recht een van de vijf bestuursleden hiervan te benoemen. Deze Stichting heeft in de statuten onder andere staan het “in stand houden van adequate corporate governance” en het maatschappelijk ondernemen als kernwaarde. De Stichting Administratie Kantoor HaskoningDHV beheert, administreert en geeft de overige 24,5 % van de certificaten van de aandelen uit aan de daarvoor in aanmerking komende medewerkers.

Royal HaskoningDHV is een onafhankelijk internationaal opererend ingenieurs- en projectmanagementbureau en is actief in 150 landen.

De visie staat voor het als organisatie willen bijdragen aan een betere samenleving en duurzame toekomst. Dit op basis van expertise, partnerships en innovaties waarbij men met oplossingen soms verder gaat dan de directe vraag van klanten. Het bedrijf wil bijdragen aan een betere toekomst en duurzamere toekomst.

Royal HaskoningDHV kent vestigingen in 20 landen met in totaal zo’n 6000 en in Nederland 3400 medewerkers. Diensten worden aan zo’n 140 landen in diverse markten geleverd. Deze markten zijn o.a. Energie, Gebouwen, Industrie, Infrastructuur, Landelijk Gebied, Luchtvaart, Maritiem, Mission Critical Facilities, Stedelijk Gebied en Water. Binnen deze markten wil men vanuit de visie bewust bijdragen aan klimaatadaptief inrichten van de omgeving, de energietransitie, watertransitie, toekomstbestendig assetmanagement infrastructuur en openbare ruimte. De marktstructuur weerspiegelt zich in de organisatiestructuur van het bedrijf: vier Business Lines met elk specifieke vakgebieden. Deze zijn: BL Industry & Buildings, BL Mobility & Infrastructure, BL Water & Maritime en BL Digital. De vijfde BL Zuid-Afrika biedt diensten op verschillende vakgebieden in Zuid-Afrika aan.

In principe kunnen de werknemers in Nederland, UK, Zuid-Afrika, Polen, Australië en Canada “company shares” kopen. Door fiscale en wettelijke complicaties kan dat nu nog niet in andere landen.

De bestuurders: “We zijn een mensenbedrijf en onze medewerkers kunnen ook financieel deelnemen door certificaten van aandelen te kopen. De winst blijft binnen het bedrijf zodat we kunnen blijven investeren in mensen, technologie en samenwerking met anderen. De

winst wordt gedeeld met alle medewerkers middels variabele beloning maar ook nog eens extra met medewerkers die certificaathouder zijn.”

In het overleg in de driehoek RvC-Bestuur-OR is naast de bestuurder voor Nederland conform de WOR structureel de CEO aanwezig om over de verschillende ontwikkelingen wereldwijd alle partijen zowel te informeren als te overleggen.

OR-voorzitter Maikel Sterk: “We hebben, mede geïnspireerd door het bijwonen van AMG-bijeenkomsten, als partners in de driehoek heel bewust met elkaar overlegd en besloten om ons aan te melden voor de nominatie 3D Trofee. We vinden dat de huidige cases een mooi inzicht geven in de praktijk en willen graag laten zien hoe het er bij ons aan toegaat.”

OR-lid Jan-Reinout Deketh: “Het is heel interessant om als OR-lid niet alleen werknemer te zijn maar om vorm te geven aan het hele huis dat is opgezet, dit met alle daarbij betrokken stakeholders.”

OR-lid Nancy Nonkes: “Het leuke van de OR is dat je op een andere manier betrokken wordt bij het bedrijf, het maakt je nieuwsgierig, benieuwd naar wat er ergens achter zit.” CEO Erik Oostwegel: “Ik wil een “moderne” governance structuur waarbij medewerkers kunnen zeggen wat ze denken en gewoon meedoen. Dit los van de wettelijke verplichtingen waar we ons uiteraard ook aan houden.”

Bestuurder Anton van der Sanden: “Eigenlijk doen we het overleg met de OR met zijn drieën, we voelen ons gezamenlijk verantwoordelijk voor een gezond bedrijf waarin mensen zich comfortabel voelen. En het verloopt allemaal op een prettige en constructieve wijze.”

Marie Cecile Rossen: “Toen ik hier kwam was er al een geschiedenis van bovenwettelijke convenanten, het bleek al een natuurlijk proces geweest om de OR meer rechten te geven dan verplicht is conform de WOR.” RvC-voorzitter Peter Blauwhoff: “Ik vind het van belang om in ‘de driehoek’ zowel transparant te zijn als de eigen rol goed vast te houden. Het met elkaar een open gesprek aan kunnen gaan is hierbij essentieel.” RvC-lid en voordrachtscommissaris Angelique Paulussen: “Vooral met elkaar informatie uitwisselen vind ik belangrijk. Heb wel duidelijk mijn eigen rol benoemd, ik zit niet namens de OR in de RvC maar ben net als de andere commissarissen verantwoordelijk voor het geheel.”

De overlegcultuur in de driehoek

1. Formeel overleg

De OR vergadert elke vier weken, de voordrachtscommissaris is daar regelmatig bij aanwezig. De OV tussen OR en directie/bestuurder HaskoningDHV NL is eens per zes weken, met uitzondering van de vakantieperiode. Om de keer is de CEO, voorzitter RvB, van HaskoningDHV wereldwijd, bij dit overleg. Bij een “transnationaal” bedrijf als dit kan er namelijk op twee niveaus overleg vereist zijn: met de directie Nederland, die de formele overlegpartner is maar niet overal zeggenschap over heeft. En met de CEO die over het hele overzicht, en met name ten aanzien van het strategische beleid, beschikt. Deze woont de OV regelmatig bij. De Business Lines hebben een OC die structureel overleg met de eigen directeur overlegt.

Het bestuur: “Het is prettig om in de OV op een gestructureerde wijze overleg te hebben en binnen dat kader informeel te kunnen sparren. We schuwen de discussie niet.”

2. Informeel overleg

In de loop der tijd is er steeds meer informeel contact tussen de drie partners in de driehoek ontstaan. Dit mede op basis van het gezamenlijk bijwonen van bijeenkomsten van de AMG en de publicatie van 'Vestigen en verstevigen van de relatie tussen OR en RvC'.

De OR: "Vanaf dat moment is de relatie veranderd, met name de voorzitter van de RvC kreeg in onze beleving het inzicht: we zijn een hoog opgeleid bedrijf, we kunnen veel meer uit het overleg met de medezeggenschap halen."

"Samen met de RvB hebben we deelgenomen aan een bijeenkomst met Jitske Kramer, een 'corporate' antropoloog over het functioneren van organisaties en cultuur op de werkvloer. Dat maakte veel indruk en leidde onder andere tot een discussie over het belang van aandacht voor de 'mensenkant' in een bedrijf en met name om daar vanuit de leiding meer gewicht aan te geven."

Het bestuur: "Het gaat eigenlijk allemaal heel natuurlijk. Ook in de commissies waar we met OR leden samenwerken, we laten regelmatig ballonnetjes op en brainstormen dan met elkaar."

De onderlinge communicatie in de driehoek is nu van grotendeels formeel naar informeel aan het verschuiven, voorheen waren de RvC/RvB behoorlijk "afgeschermd", ook voor de medezeggenschap, nu heeft men elkaars rechtstreekse nummers.

De OR: "De voordrachtscommissaris heeft daar grote stappen in gemaakt door zowel bij het OR- als OV-overleg aanwezig te zijn maar bijvoorbeeld ook 's avonds informeel te bellen."

De RvC: "Met het DB in de OR is er bijvoorbeeld overleg over het profiel van een nieuw te benoemen commissaris, we stellen hun mening op prijs en nemen die mee in onze afwegingen. Ook is nu het idee dat ze bij de interviewronde betrokken worden als dat praktisch mogelijk is."

Tweemaal per jaar is er een geplande 'benen op tafel'-sessie waarbij de OR samen met de RvC en de RvB van gedachten wisselt over de lange termijnstrategie, de bedrijfsvoering en andere maatschappelijke relevante thema's zoals het rapport van het "Brug" project van het VNO-NCW en MKB-Nederland (Dit was onder andere een bijeenkomst met vertegenwoordigers van ondernemingsraden resulterende in een rapport met aanbevelingen voor ondernemingen).

De RvC: "Wij willen in principe en waar mogelijk de OR ook zo vroeg mogelijk betrekken bij alle grote projecten. De inzichten die zij met ons delen zijn zeker aandachtspunten voor besluiten. Ook op cultuurgebied is de OR zeker een aanjager, als een van de eersten hebben zij het belang van de purpose van het bedrijf onderkend."

Daarnaast zijn er regelmatig informele bijpraatmomenten tussen de voorzitter van de RvC, voorzitter van de OR, de voordrachtscommissaris en de CEO. Het initiatief

daarvoor ligt bij alle individuele betrokkenen en kan meestal op korte termijn georganiseerd worden. Men weet elkaar inmiddels te vinden.

Het bestuur: “Er waren onlangs wel wat fronsende wenkbrauwen toen de OR voorstelde om minstens viermaal per jaar informeel contact met elkaar af te spreken. Daar zagen we het belang niet van in, er is al veel contact en als het nodig is weten we elkaar te vinden. Daar hebben we toen een stevige discussie met elkaar over gehad. De OR is dan teleurgesteld dat we niet meegaan met het voorstel maar ze begrijpen en respecteren de uitleg.”

3. Cultuur van onderling overleg

Alle drie de partners in de driehoek uiten zich positief over het effect van het voornemen om elkaar meer op te zoeken en de mogelijkheden van onderlinge afstemming te benutten.

Het bestuur: “We zijn een bedrijf dat vooral bestaat uit mensen die daar werken. De vraag is dan hoe we hun betrokkenheid maximaal benutten. Met de OR sparren we daar ook regelmatig over.”

De OR: “De lijntjes zijn inmiddels kort, daardoor bijvoorbeeld konden wij direct contact krijgen met de CEO en directie van een onderdeel om meer informatie over een adviesaanvraag te krijgen. Mede daardoor is deze aangepast en een dreigend conflict voorkomen.” In het recente verleden was er nogal eens sprake van een vrij traditionele “beeldvorming” van elkaars positie en de rol van medezeggenschap. Maar door als “de driehoek” meer bij elkaar te komen en het een en ander uit te spreken is er het een en ander doorbroken. “Er ontstond toen echt meer inzicht in de zin van: uit dit overleg kunnen we met elkaar meer uithalen.”

De RvC: “Toen ik net voordrachtscommissaris was heb ik met, door de OR voorgestelde, mensen in het hele bedrijf gesprekken gevoerd. Dat gaf al direct veel inzicht. De OR is ook heel sterk in communicatie en in het ophalen van informatie van de werkvloer, zij hebben daar een eigen digitale tool voor. Er is een oprechte interesse om het bedrijf steeds beter te laten functioneren.

4. Rollen en verantwoordelijkheden

Recent is er, onder begeleiding, met alle drie de partijen een bijeenkomst gehouden met als thema “Hoe in de toekomst verder vormgeven aan de driehoek”. De verschillende rollen en verantwoordelijkheden vanuit eenieders positie zijn daarbij besproken. Hoe stem je bijvoorbeeld een gezamenlijk doel af rekening houdend met de eigen belangen en verantwoordelijkheden van iedere partner? Dit overleg wordt vervolgd.

De OR: “Voor een presentatie hebben we het boekje van de AMG over de verschillende rollen en posities in de driehoek gebruikt. Dat bleek heel verhelderend.” Een van de conclusies tot nu toe is dat er in het overleg tussen bestuur en OR meer parallelle trajecten ontwikkeld zouden kunnen worden. Trajecten waarbij de medezeggenschap al in een vroege, beeldvormende, fase bij besluitvorming betrokken wordt. En niet pas als de formele adviesprocedure zou moeten starten.

De OR: "Als je daar in de driehoek professioneel mee omgaat kun je meer invloed hebben, de ideeën van de OR kunnen dan al vanaf de start van een besluitvormingstraject ingebracht worden."

De RvC: "Met name elkaars positie bespreken en welke rol we spelen is helderder geworden. Zo houden wij toezicht, we gaan niet op de stoel van de executive board zitten. We kunnen niet gezamenlijk de besluiten nemen. Dat moet duidelijk zijn."

Praktijkvoorbeeld potentieel conflict

De OR: "Er is wel eens frictie ontstaan doordat men een voorgenomen besluit te snel met de organisatie ging communiceren en het formele traject met de OR nog niet afgerond was. Of dat we informatie over voorgenomen besluiten pas heel laat kregen. Mede daarom willen we er ook in een eerdere fase bij betrokken worden."

"Als we in een procedure constateren dat we richting negatief advies dreigen te gaan zoeken we informeel contact. Meerdere keren is zo door meer informatie ons standpunt, gelukkig, gewijzigd en kwamen we eruit."

De RvC: "Er is weleens irritatie ontstaan over onderwerpen waar de OR een bepaald antwoord op had verwacht of omgekeerd. Of men vindt dat het antwoord niet diepgaand genoeg is, bijvoorbeeld over de te volgen toekomststrategie. Maar dit met de OR in een vroeg stadium uitgebreid bespreken kan lastig zijn omdat de discussie tussen RvB en RvC nog loopt en het in eerste instantie vooral het domein van de RvB is. Op zich geen ongezond spanningsveld in de driehoek maar echte conflicten hebben zich niet voorgedaan. Misschien kan het onderscheid tussen de fase van beeldvorming en die van besluitvorming en de rol van de OR daarbij wat scherper geformuleerd worden."

Het bestuur: "We hebben wel eens een advies naast ons neergelegd, dat komt overigens bijna niet voor. Dat moet je ook wel heel zeker weten. Als directie zijn we uiteindelijk verantwoordelijk voor het besluit. En er is wel eens verschil van inzicht, dat kan, anders heb je geen discussie. Een paar jaar terug bijvoorbeeld wilden we het secretariaat anders organiseren, dat zou heel wat arbeidsplaatsen kosten. Toen dreigde de OR met een negatief advies. Op basis van de reactie van de OR hebben we het een en ander aangepakt, het plan werd er ook echt beter van. Een ander voorbeeld is het voornemen om de hospitality-diensten (gebouwbeheer) te reorganiseren. Daarbij zouden enkele beheerders en conciërges hun baan verliezen. De OR gaf, na veel discussie, een negatief advies. We hebben na de voorgeschreven wachttijd het besluit toch uitgevoerd. Het heeft de verhoudingen even op scherp gezet, maar steeds met wederzijds respect."

5. Evaluatie

De OR: "Halverwege onze zittingsperiode kijken we altijd naar hoe het er op een aantal punten voorstaat met ons stakeholder-schap. Wie zijn de belangrijke spelers in het krachtenveld en hoe onderhouden we daar het contact mee? Zoals met de aandeelhouders. Maar ook met de eigen achterban en specifieke groepen zoals Young RHDHV, medewerkers tot 35 jaar. En we hebben als OR regelmatig

nabesprekingen van de OV met elkaar, we zijn het onderling ook niet altijd eens. Toch moet je met één mond zien te praten.”

Het bestuur: “Wat het overleg met de OR betreft: dit bespreken we regelmatig binnen de directie. En eens in de zoveel tijd is er met de voorzitter een gesprek over de stand van zaken, dat gaat dan vaak en vooral over het proces van overleg. Soms is er een extra overleg bijvoorbeeld over het pensioendossier. Daar kan ook een extern deskundige bij betrokken worden.”

“We evalueren ook zowel onderling met elkaar als met de commissarissen, juist met hen bespreken we zaken. Bijvoorbeeld in de vorm van een check-in en check-out moment: hoe zit je erin, hoe vond je dat het verliep?”

Het wettelijk kader

HaskoningDHV kent een uit dertien leden bestaande OR, qua achtergrond verspreid over Nederlandse kantoorlocaties en verschillende bedrijfsonderdelen. Iedere Business Line heeft een eigen OC, qua leden gebaseerd op het aantal werknemers daar. De OR en OC's worden conform een medezeggenschapsconvenant ondersteund door professionele ambtelijk secretarissen.

Er zijn verkiezingen voor zowel de OR als de OC's, die vrijwel tegelijkertijd worden gehouden. De OR-leden worden niet uit de OC-leden gekozen. In combinatie met 'gewone' rechten voortvloeiend uit de WOR zijn in een convenant aan de OR extra bevoegdheden conform art. 32.2 toegekend. De RvC: “Wij zijn voorstander van het verder gaan dan de WOR, wij willen de medezeggenschap echt een plek geven. Cruciale uitgangspunten daarbij zijn voor ons verbinding, samenwerking en informatie uitwisselen. En: het eindresultaat wordt er zichtbaar beter door.”

Enkele daarvan zijn instemmingsrecht op arbeidsvoorwaarden en pensioenregeling en financiële deelnemingen in binnen- en buitenland. In het convenant zijn ook de faciliteiten voor OR/OC's geregeld. En de procedures met betrekking tot advies- en instemmingaanvragen binnen de medezeggenschapsstructuur van OR/OC.

De OR kent een zestal vaste commissies zoals financiën, pensioen en arbeidsvoorwaarden HRB waar ook niet-OR-leden deel vanuit kunnen maken.

De Commissie Arbeidsvoorwaarden HR Beleid heeft mandaat om zelfstandig te beslissen over eenvoudige wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden(gids). Mocht dit toch te gecompliceerd zijn dan kan de commissie aan de OR voorstellen een instemmingprocedure conform art. 27 op te starten. Recente thema's waarover onderhandeld is zijn de thuiswerkregeling, mobiliteitsregeling, uitzendvoorwaarden, variabele beloning en loonrondes. Hierbij komen onder andere zowel de beschikbare loonruimte als de aanpassing van schaalmaxima aan de orde. De loonruimte voor de verschillende componenten wordt bepaald op basis van de bedrijfseconomische situatie, de algemene prijsontwikkeling en de loonontwikkeling bij vergelijkbare adviesbureaus (benchmarking).

Het bestuur: “Zaken op gebied van arbeidswetgeving en HR beleid worden al sinds jaar en dag in een vroegtijdig stadium met de betreffende OR-commissie besproken”

De vaste OR-commissie Pensioenen overlegt regelmatig met het Bestuur van het Pensioenfonds, de werkgever en HR over de inhoud van de pensioenregeling maar ook over de wijze van beleggingen. De OR heeft het recht tot benoeming van een van de leden van het bestuur van het pensioenfonds.

Er is geen overkoepelend Europees medezeggenschapsorgaan, het streven daarnaar is wel opgenomen in het medezeggenschapsconvenant.

In de communicatie met de achterban hanteert de OR o.a., digitaal, de CircleLytics tool waarmee in principe eenmaal per maand een vraag onder de collega's uitgezet wordt.

De OR: "Zoals de vraag: "Als jij een zak geld zou hebben, waar zou jij in de organisatie dan in investeren? Dat leverde voor ons veel ideeën op om in te brengen bij de strategiediscussie. En de mensen die het invullen zijn nieuwsgierig naar de uitkomsten, lezen het, praten erover. Er ontstaat dan een soort van olievlek."

De tool heeft de volgende vorm: een eerste ronde met een open vraag. In een tweede ronde krijgt men, anoniem, twintig antwoorden van collega's op deze vraag te zien. Eenieder kan dan door middel van punten prioriteiten aangeven. Ook kan men zelf suggesties doen. De OR: "Deze tool is voor ons een belangrijke draagvlakindicator. Een hoge score van bijvoorbeeld 80 % op een of meerdere punten, tja daar hou je dan echt rekening mee."

De RvC: "De tool van de OR geeft ook ons veel informatie over wat er leeft, over de 'temperatuur' in de organisatie. Mede daardoor is er tussen onze voordrachtscommissaris en de OR-voorzitter nu meer telefonisch overleg, vooral bij 'moeilijke' besluiten. Of over hoe bepaalde boodschappen overkomen. Die signalen worden dan met de hele RvC gedeeld."

Royal HaskoningDHV laat zich leiden door de principes en best practice-bepalingen van de Corporate Governance Code. De OR heeft een recht tot aanbeveling voor alle leden van de RvC en voor één in het bijzonder (de voordrachtcommissaris).

Het bestuur: "Mede doordat de OR van dit recht gebruik maakt is er in bredere kring naar RvC-leden gezocht." Tweemaal per jaar is er overleg over de algemene gang van zaken, waarbij onder andere aandacht wordt besteed aan organisatieontwikkelingen, (ingrijpende) reorganisaties, overnames, acquisities en investeringen.

Het bestuur: "Iedere OV-vergadering staan er wel een of twee strategische onderwerpen op de agenda, dat hoort impliciet bij onze medezeggenschap. Er wordt dan ook besproken hoe het verder op te pakken"

Het Bestuur: "De OR is echt proactief, dat past ook bij een organisatie als de onze met veel hoogopgeleide mensen. In het overleg komt bijvoorbeeld aan de orde wat de OR via de tool CircleLytics heeft opgehaald. Ze weten echt wat er onder de achterban leeft."

WOR art 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

Dit artikel geeft de medezeggenschap een toezichthoudende taak. In het kader hiervan en de Governance Codes vormen het beleid inzake sociale, lange termijn, duurzame bedrijfsvoering en diversiteit criteria voor de Driehoek 3D Trofee.

RHDV kent een vijf leden tellende geschillencommissie waar de OR twee kandidaten voor voordraagt.

Duurzame bedrijfsvoering.

Voor een organisatie als Royal HaskoningDHV kent duurzame bedrijfsvoering twee kanten: intern en in de relatie met klanten. Intern betreft de inrichting van de werkorganisatie zoals tal van regelingen voor werknemers met als doel de CO2-footprint te verminderen. Zo is aan een afstudeerder van de TU Delft door bestuurder en OR gezamenlijk een opdracht gegeven om met een blik van buiten naar het bedrijf en het verduurzamingbeleid te kijken. Wat zijn de blokkades in de organisatie hierbij? Waar zitten 'de knoppen' om dit in gang te zetten.

Extern kenmerkt het duurzaamheidsbeleid zich door het adviseren van klanten over het implementeren van de SDG's (Sustainable Development Goals) in de verschillende bedrijfsplannen en projecten. Ieder project gaat nu gepaard met een duurzaamheidsquestionnaire waar dan met de klant een discussie over gevoerd wordt. Dat blijkt regelmatig voor de klant tot waardevolle informatie en inzichten te leiden. Soms wordt daarna het project en beoogde eindresultaat bijgesteld.

De RvC: "Per project zijn er zo'n viertal vragen aan de hand waarvan we ten aanzien van duurzaamheid adviseren en de discussie aangaan. Bijvoorbeeld over bijkomende voordelen die van maatschappelijk belang zijn. Dat kan tot opmerkelijke resultaten leiden. Zoals bijvoorbeeld het bij een project kustbescherming aanleggen van een breder strand. Dat bleek niet alleen goed voor de vrijetijdsbesteding van de lokale bevolking maar ook tot toename van economische activiteiten. Met een dergelijke discussie verleiden wij bij wijze van spreken de klanten om duurzamer te worden omdat hun, ook maatschappelijke, impact dan uiteindelijk omhooggaat."

Deze benadering van klanten vloeit voort uit de bedrijfsvisie: "Samen met bedrijven de wereld beter en aantrekkelijk maken". (Enhancing society together).

Het bedrijf neemt ook actief deel aan de "Bright Foundation" organisatie en ondersteunt met name goede, groene, doelen in ontwikkelingslanden.

De RvC: "Vergeleken met zo'n zes jaar terug, toen het accent vooral op financieel-economische doelstellingen lag, zijn we nu veel meer op duurzaamheid, met als hoofdthema's energie transitie en waterbeheer, gefocust.

Het bestuur: "We willen onze duurzaamheidsagenda ontwikkelen en uitvoeren. Vanaf het prille begin van deze discussie ondernemen we feitelijk al veel. Ook naar de klanten toe laten we zien dat het menens is wat de verduurzaming betreft. En mede door de inzet van de OR rijden we nu 100% elektrisch."

RHDHV onderscheidt zich ook doordat de aandeelhouders winst niet als enige doelstelling zien maar dat de continuïteit van het bedrijf mede de focus moet zijn. Dit is vastgelegd in de statuten van de aandeelhouder-stichtingen. Deze visie leidt er toe dat men een bedrijf wil zijn dat aantrekkelijk is voor jong talent, dit mede door goed werkgeverschap en ontwikkelingsmogelijkheden.

De RvC: "We zijn ook echt trots op een aantal projecten. Zoals het ontwerpen van de Marker Wadden met als doel niet alleen de waterkwaliteit maar ook de flora en fauna te verbeteren. Daar brengen we met klanten bezoeken aan. Een ander project is een in het duinlandschap geïntegreerde parkeergarage in Katwijk. Daardoor is het zee uitzicht voor de bewoners zo

goed als onaangetast gebleven terwijl de kust ter plekke – noodzakelijk - versterkt kon worden.”

De OR heeft mede gestuurd op het groen (gaan) beleggen door het eigen bedrijfspensioenfonds. “Dat blijkt overigens niet eenvoudig, mede door de voorwaarden die de DNB (Nederlandse Bank) stelt. Maar we hebben er toch al veel stappen in kunnen zetten.”

De OR is verder met name binnen de Nederlandse werkorganisatie betrokken bij het duurzaamheidsbeleid en ziet dit ook als een van de prioriteiten van de overlegagenda.

Zo is er structureel aandacht in de OR over de reductie van CO2 en de footprint van de organisatie. Een aanleiding daarvoor was onder andere een reis van een grote groep medewerkers naar een congres in de VS. Deze ‘reisbeweging’ was mede de aanleiding voor een discussie over de CO2-impact.

Voorbeelden van het duurzaamheidsbeleid zijn:

- de hele leasevloot is elektrisch
- het vliegen staat, mede door Covid 19, ter discussie en is niet langer onbespreekbaar.
- thuiswerken c.q. hybride werken waarbij de medewerker de mogelijkheid heeft om 1-3 dagen per week thuis te werken. Dat leidt ook tot vermindering van mobiliteit.
- de eigen gebouwen zijn/worden verduurzaamd. Door bijvoorbeeld mobiele duurzaam ingerichte vergaderzalen, aankleding panden (groene plantenwanden, moestuin- en plantenbakken, aanbod bedrijfsrestaurants met meer vegetarisch eten en recycling van kartonnen blikken, bestek en borden.
- Het paradespaar vormt het kantoor in Groningen dat nu energielabel A++++ heeft. Dat is heel bijzonder voor een bestaand pand dat op basis van door RDHV zelf opgesteld duurzaam renovatieontwerp is verbouwd. De genomen maatregelen zijn onder meer 1000 zonnepanelen op het dak, twee aardwarmtepompen, isolatie dak en glas.

En een net aangekocht monumentaal, dus oud, pand in Delft zal zo tot werkruimte voor Royal HaskoningDHV verbouwd en gerenoveerd worden dat het ‘Parijsproof’ wordt. Ofwel voldoet aan de doelstellingen van het klimaatakkoord.

In de gebouwen worden ‘broedplaatsen’ georganiseerd en aangeboden aan organiseren en aanbieden aan jonge kunstenaars en kleine bedrijven die op een duurzame wijze werken.

Diversiteit

De RvC telt vijf leden, drie mannen en twee vrouwen. Bij een vacature in de RvC is samen met de OR een profiel opgesteld om meer rekening te houden met m/v en culturele diversiteit.

Wat het management betreft kan er meer diversiteit, zowel qua m/v als leeftijd en achtergrond nagestreefd worden.

De OR heeft mede in het kader van inclusiviteit van alle medewerkers het bestuur voorgesteld om medezeggenschap breder toe te passen dan alleen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Ook wil men alle werknemers inclusief degenen met een niet-Nederlands arbeidscontract betrekken bij de medezeggenschap. In het convenant OR -

directie is dit als streven opgenomen. Hierbij kan ook afgesproken worden welke taken van de OR aan een internationaal medezeggenschapsorgaan overgedragen kunnen worden. Wettelijke bevoegdheden ten aanzien van het advies- en instemmingsrecht conform de WOR worden niet overgedragen.

Integriteit

Royal HaskoningDHV werkt wereldwijd, integriteit is een belangrijke voorwaarde om qua organisatie ethisch en verantwoord te kunnen functioneren. Veel klanten/overheden stellen dit ook als eis.

Er is een "Code of Business Principles" waar integriteit in relatie met klanten, medewerkers en de maatschappij een belangrijk onderdeel van uitmaakt. Op basis hiervan geldt er een zero tolerance-beleid ten aanzien van zaken als corruptie, fraude, omkoping en discriminatie. Het een en ander is uitgewerkt in een "Integrity Management System" en een compliance-programma. De instrumenten zijn er dus.

Men is ook ISO gecertificeerd wat dit betreft.

De RvC: "In een organisatie met zesduizend medewerkers zullen er fouten gemaakt worden. Als leiding moet je dan wel zorgen dat men getraind is in het herkennen van niet integer gedrag, waaronder ook sexual harassment en bijvoorbeeld omkoping. Als RvC krijgen we iedere vergadering een overzicht van integriteitsincidenten. Hier is Health and Safety bij betrokken. Niet integer gedrag wordt gewoon niet geaccepteerd." "Maar de verleidingen zijn soms groot, zeker in een over de wereld verspreid bedrijf. "The 'tone at the top' is hier medebepalend bij: het moet duidelijk zijn dat niet integer gedrag gewoon niet geaccepteerd is. En dat er actie op ondernomen wordt. Onlangs bijvoorbeeld heeft een sexual harassment zaak in Azië tot een compliance onderzoek geleid en uiteindelijk tot een ontslag."

De OR: "Integer gedrag is in ons eigen belang, we proberen ook voor op te lopen. Maar: hoe bereik je dat iedereen hieraan meedoet? Hoe bespreek je dit in teams bijvoorbeeld? Door bijvoorbeeld een vraag/dilemma op het scherm te zetten en dan met elkaar het gesprek aan te gaan."

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema's in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

Enhancing society together

De gedachte achter deze bedrijfsvisie is het als 140 jaar oud bedrijf een maatschappelijke rol willen spelen. De RvC: "Vanuit deze visie willen we – naast het leveren van diensten en uitvoeren van projecten - écht de discussie met klanten aangaan. In dit kader zijn er inspirerende contacten met de OR geweest, ze zijn erg geïnteresseerd om mee te denken."

De OR heeft op basis van deze bedrijfsbelofte een eigen visie geformuleerd en deze besproken in onder andere de driehoek van overleg met de bestuurders en de RvC. In het overleg over strategische en beleidsmatige keuzes met de bestuurders spreekt men hen aan op het handelen in overeenstemming met deze belofte.

Het bestuur: "De OR is in deze discussie een van de interne stakeholders. Wel wordt in het halfjaarlijkse overleg hier regelmatig aandacht aan besteed. We bespreken dan hoe we dit in de praktijk brengen. Gaan we hierin wel ver genoeg? Voor welke dilemma's stelt het ons? Het

gaat hierbij vaak om een gesprek zonder concrete uitkomst, de waarde zit in het uitwisselen van ideeën en gedachten.”

Strategie 2025

De OR heeft hier de draftversie van gekregen en is een van de partijen die betrokken is bij de verdere uitwerking. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor een vertegenwoordiging van de Stichting Aandeelhouders en een “Leadership Group”. Het bestuur: “Met de lijst van op- en aanmerkingen gaan we nu weer verder aan de slag.”

Corona crisis

Toen deze uitbraak moest er op vele terreinen snel gehandeld worden. Reeds uitstaande en geplande projecten kwamen onder druk te staan. Met als gevolg dat een al aangekondigde salarisverhoging opgeschort werd in verband met de financiële onzekerheid op dat moment. Op het eerste gezicht een moeilijk dilemma voor werknemers. Doordat de onderlinge relaties goed zijn bleek er echter onderling begrip voor de ontstane situatie. Toen later bleek dat de financiële situatie dat toch toeliet, is de salarisverhoging doorgevoerd.

De RvC: “Er was duidelijk een gedeelde verantwoordelijkheid voor de communicatie over de genomen maatregelen. De OR reageerde op een rijpe en volwassen manier.

Thuiswerken

Hoewel er al steeds meer vanuit huis gewerkt werd is dit door de Covid-19 maatregelen versneld. De OR heeft hier een actieve rol bij gespeeld o.a. door het opstellen van een thuiswerkovereenkomst en het stimuleren dat de ICT en facilitaire afdelingen mensen ondersteunt om hun werkplek goed in te richten.

In overleg met de OR is ook de afdeling QHSE hierbij ingeschakeld en hebben mensen die minimaal een dag per week thuis gaan werken zit- en sta-bureaus gekregen.

Dit met als resultaat dat nu meer dan de helft van de Nederlandse collega's heeft aangegeven ook na Covid-19 thuis te gaan werken. De OR: “We willen dit vasthouden, het scheelt ook heel veel kilometers om maar eens wat te noemen.”

Voorgenomen reorganisatie

De OR kreeg een adviesaanvraag inzake een voorgenomen reorganisatie. Door Covid-19 ontstond er namelijk veel onzekerheid over de doorgang van projecten en uitstaande offertes. Als zowel projecten niet door zouden gaan en offertes, waar wel informeel al positief op gereageerd was, toch niet gegund werden zouden er mensen ontslagen moeten worden. Het bestuur wilde daarom op voorhand ingrijpen en mensen al boventallig verklaren. De OR kon en wilde geen positief advies over dit voorstel geven. Verlies van gekwalificeerde medewerkers zou immers ook in het nadeel van de organisatie zijn. En hoe functioneert iemand nog nadat hij/zij boventallig is verklaard? Is hij/zij dan nog wel gemotiveerd om te blijven? Mede door de ‘korte lijntjes’ in de driehoek bleek intensief overleg hierover mogelijk. Zo is op basis van diverse gesprekken tussen OC, OR en het betrokken Business Line-management besloten een ultimatum/tijdstermijn te stellen waarvoor de gunning plaats moest vinden. Dan zou er opnieuw bekeken kunnen worden of ontslagen noodzakelijk waren.

Ook is er intensief contact geweest tussen DB OR/voordrachtcommissaris/voorzitter OR en CEO en de betreffende Business Line-directeur. De OR sprak zich hierbij uit over een mogelijk negatief advies. Dit alles heeft ertoe geleid dat binnen het bedrijf met de andere Business

Lines gekeken is hoe boventallige collega's op andere projecten ingezet konden worden. De OR is in het verlengde hiervan ook de discussie aangegaan dat een reorganisatie die met ontslagen gepaard gaat, alleen op basis van strategische overwegingen mogelijk zou zijn. En dus niet naar aanleiding van een, hopelijk incidentele, overcapaciteit door het uit blijven van gunning van projecten.

Het intensieve overleg op de verschillende niveaus tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht heeft uiteindelijk geleid tot een reorganisatievoorstel waarbij de personele reductie tot een minimum is gereduceerd en waar de OR positief over heeft geadviseerd.

Oprichting nieuwe Business Line Digital

De oprichting van deze afzonderlijke Business Line heeft zo'n 3 à 4 maanden geduurd en was adviesplichtig. De OR is hier in een vroeg stadium bij betrokken door het bespreken van verschillende scenario's. Voor de andere Business Lines had dit immers onder andere tot gevolg dat men de eigen digitale activiteiten moest gaan overdragen. Operationeel betekende dat nogal wat.

Het bestuur: "Vanaf het begin zijn we hierbij met de OR opgetrokken. Terugkijkend is dit eigenlijk een ultiem voorbeeld van 'hand in hand met de medezeggenschap'. De OR kwam met goede adviezen ook aangaande het managen, het ontwikkelen van digitale producten en de 'verkoop' ervan aan klanten. Het was leuk om te merken hoe iedereen er vanuit de 'hersenspan' over meedacht. Maar ook hoe de OR het terugkoppelde naar de achterban, daardoor ontstond er een draagvlak voor deze ingrijpende verandering."

De RvC: "De OR stelde toen, terecht, de vraag of de directeur van deze Business Line formeel een niet te zware last op de schouders c.q. span of control kreeg. Daar zijn we toen mee aan de slag gegaan. Het advies bood ook veel aanknopingspunten wat de uitvoering van dit besluit betreft. De OR denkt dan echt mee in het belang van het bedrijf."

Contract nieuwe verzuimbegeleiding

Een OR-lid maakt deel uit van de commissie die deze keuze maakt. De OR is ook 'aan de voorkant' betrokken bij het beoordelen van de offertes en het voeren van gesprekken met degene die op basis hiervan als eerste gekozen is.

Cultuur van de organisatie

Er is een 'corporate' antropoloog betrokken bij discussies over de cultuur van de organisatie. In de OR-vergadering zijn de bevindingen hiervan gedeeld.

De OR kon daarbij de ideeën van de achterban inbrengen, met name de wens om meer mensgerichtheid in deze van oudsher vooral technische en doelgerichte organisatie. "Hoe van buiten naar binnen te kijken? Wat zie je dan?"

De OR kon in deze veel inbreng hebben door wat er via de CircleLytics-tool aan meningen van de achterban naar voren was gekomen.

Marketing en communicatie

De nieuwe directeur Marketing en Communicatie constateerde een aantal knelpunten waar ze tegen opliep. Al in de fase van beeldvorming zijn de OR/OC's bij de analyse hiervan betrokken. Er zijn toen een aantal mogelijke vormen van aanpak ontwikkeld. Iedere maand wordt vervolgens de stand van zaken hiervan besproken.

Keuzeproces nieuwe locatie Delft

Na intensief overleg met de OR, die hier vanaf het begin bij betrokken is, is voor een oud TU-gebouw gekozen. En daarmee ook voor het oude bolwerk van RHDHV. Het duurzaam inrichten daarvan is nu een belangrijk thema.

Het bestuur: “Het is dan best een spannend traject dat met de medewerkers doorlopen moet worden. Zoals hoe je in deze tijd een kantoor inricht, er wordt immers veel thuis gewerkt. En teams die nu nog door een snelweg van elkaar gescheiden zijn gaan in het nieuwe gebouw weer samenwerken. De OR is in het overleg dan heel faciliterend en productief.”

Professionalisering van het overleg

- OR volgt trainingen en huurt adviseurs in
- OR neemt deel aan webinars/bijeenkomsten AMG/SER over met name het functioneren in de driehoek. Dit geldt ook voor het overleg met RvB/RvC.
- De RvC heeft met 4 van de 5 leden deelgenomen aan een gezamenlijke workshop/intervisie RvB/OR/RvC over de samenwerking en besluitvorming in de driehoek. Dit zal in de toekomst vervolgd worden.

Andere partijen in relatie tot het overleg in de driehoek

- minimaal tweemaal per jaar heeft de OR overleg met de voordrachtskandidaat in het stichtingsbestuur.
- OR is aan het onderzoeken hoe de medezeggenschap internationaal te organiseren, dit om alle medewerkers een stem te geven. Het EOR-kader biedt hier te weinig mogelijkheden voor.
- een à twee keer per jaar overlegt de OR met Young RHDV
- de relatie met aandeelhouders (twee stichtingen) wordt als constructief ervaren. Men zit op één lijn met RvC, RvB en OR. De Stichting HaskoningDHV is de grootste aandeelhouder van de Koninklijke HaskoningDHV. Het bestuur van de stichting bestaat uit 5 personen waarvan er een is aangewezen door de OR.

Gewenst overleg in de driehoek

De OR: “Doorgaan op het pad van de ontwikkelingen in de driehoek. En met de communicatie van de directie met de medewerkers, die is sterk verbeterd gelukkig. Mede op ons advies. Want veel reuring in de organisatie komt volgens ons voort uit slechte communicatie. En vasthouden aan “Agree to disagree”: ieder vanuit de eigen positie en met respect voor elkaars verantwoordelijkheid overleggen.

Het bestuur: “Eindelijk doen we het al heel goed met elkaar. Voor nu willen we, mede door de workshop die we volgden, streven naar en werken aan het maximale halen uit het overleg met alle drie de partners, ook met de RvC. Begrip voor elkaar en onderling vertrouwen is hierbij essentieel. De OR zou wel wat meer feedback vanuit de achterban in het algemeen en de onderdeelcommissies in het bijzonder kunnen inbrengen. Maar de OR is heel gedreven. En we hebben goed informeel overleg.”

De RvC: “Uit de workshop met RvB en OR kwam duidelijk de wens naar voren om de OR met name bij strategische discussies – waar mogelijk - al in de beeldvormingsfase mee te nemen.

En als er zich bij grote projecten veranderingen voordoen daar de OR ook bij te betrekken. Daar willen we aan meewerken. Overigens zit de CEO regelmatig bij de OV om de OR tijdig te informeren.”

Oktober 2021

Tineke de Rijk, interviewster 3D Trofee



DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case Thales Nederland B.V.

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'Driehoek' bij Thales Nederland B.V., genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2021/2022.

Thales is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
- regelmatig overleg met andere stakeholders: vakbonden, in voorkomende gevallen met grootaandeelhouders, externe toezichthouders en cliëntenraden.
- een (C)OR die actief is op strategisch niveau.
- een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten t.a.v. sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- oog voor diversiteit/inclusiviteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC/RVT/Bestuur en het beleid.

Aan de hand van een vragenlijst, gebaseerd op deze criteria, zijn er met alle partijen in de overlegdriehoek interviews gehouden. Alle interviewverslagen zijn persoonlijk geaccordeerd en vormen de basis voor deze case waarin een aantal citaten uit deze interviews verwerkt zijn.

De structuur van de case volgt de hoofdlijnen van de vragenlijst en daarmee impliciet de criteria op basis waarvan de jury zijn oordeel bepaalt.

Geïnterviewden COR Thales

Bas Rietkerk, qualitymanager, was zeven jaar actief in de medezeggenschap bij Thales o.a. als secretaris OR Hengelo, lid Dagelijks Bestuur (DB) COR en namens de COR lid van de EWC. Maakt nu bewust ruimte voor jongeren in de medezeggenschap.

Johannes Vegter, teamleider/testmanager groep producten, voorzitter COR, zo'n zeventien jaar actief op vele niveaus in de medezeggenschap. O.a. secretaris van een lokale OR.

Renate ten Broeke, ambtelijk secretaris, na een periode van 2,5 jaar bij een andere werkgever weer terug bij Thales om deze functie op een strategische wijze te vervullen.

(NB: in de tekst worden de interviews met de COR leden samengevat onder de noemer COR).

Geïnterviewde RvC

Peter van Uhm, sinds 2017 lid RvC. Dit op basis van zijn militaire achtergrond als Commandant der Strijdkrachten. Defensie is een belangrijk onderdeel van de activiteiten van Thales Nederland B.V.

Geïnterviewde bestuurder

Gerben Edelijn, CEO Thales Nederland B.V.

De partners in de driehoek: polderen op (Europees) niveau op basis van een convenant om aan de medezeggenschapsrelaties inhoudelijk en procedureel vorm te geven.

Op 3 December 2020 is het “Golden Triangle agreement between the Central Works Council, the Supervisory Board and the Director of Thales Nederland B.V” ondertekend. Het doel hiervan is om in het overleg RvC-COR-Bestuur een gemeenschappelijk kader voor de onderlinge communicatie, informatie en samenwerking in de driehoek bij Thales Nederland B.V. te creëren.

Thales Nederland BV is onderdeel van de Thales Group S.A. en telt in totaal zo’n 2.250 Nederlandse medewerkers. De Thales Group is een wereldwijde elektronica- en softwareonderneming die actief is op het gebied van luchtvaart, defensie en informatietechnologie. De activiteiten zijn in drie bedrijfsonderdelen gegroepeerd: Defensie (goed voor de helft van de totale omzet), Luchtvaartsector (40%) en Diensten voor de transportsector (10%). De hoofdvestiging is in Parijs; wereldwijd telt het concern zo’n 64.000 werknemers. Het strategische beleid wordt op hoofdlijnen door de Thales Group bepaald. De RvC Thales Nederland B.V. telt drie Franse leden vanuit deze Group. Thales Nederland B.V. wordt bestuurd door CEO Gerben Edelijn, dus niet door een Raad van Bestuur.

Thales in Hengelo is ontstaan uit de organisatie “Hollandse Signaalapparaten”, opgericht in 1922. Na de Tweede Wereldoorlog was het bedrijf tijdelijk onderdeel van het Philips concern. Het werd in 1990 door Thomson-CSF, voorganger van de Thales Group, overgenomen.

De Nederlandse overheid heeft 1% van de aandelen van Thales Nederland in handen. Dit aandeel kent geen bijzondere rechten maar illustreert het belang dat de overheid toekent een hoogwaardig technologisch bedrijf. Veel van de systemen en producten die Thales Nederland levert zijn vergunningsplichtig (strategische goederen) en dienen altijd een exportvergunning van de Rijksoverheid te hebben. (NB. De Franse overheid bezit 26% van de aandelen van de Thales Group).

Thales Nederland produceert onder meer geavanceerde radarsystemen voor veelal militaire toepassingen en combatmanagementsystemen voor marineschepen. Daarnaast is Thales actief in communicatieapparatuur, cyberdefence, cryogene koelers, digitale identiteitsproducten en in de transportmarkt. Zo leverde Thales bijvoorbeeld het rijbewijs maar ook het OV-chipkaartsysteem voor de Nederlandse markt.

De rode draad door het portfolio van Thales Nederland is, net als bij Thales Group, werken aan een toekomst waarop iedereen kan vertrouwen. Veiligheid staat centraal, daarvoor is de juiste communicatie met stakeholders essentieel.

In Nederland zijn er vier vestigingen die ondernemingen zijn in zin van de WOR:

- Naval en Surface Radar in Hengelo
- TTS Thales Transportation Systems (in Huizen)
- Thales Cryogenics (o.a. onderdelen voor de Joint Strike Fighter) in Eindhoven

- SIX (Radio Communication Products in Huizen)

Daarnaast zijn er Corporate Afdelingen als Legal, HR, Communications, Finance, Operations, ISD en Purchasing die direct onder de CEO Thales Nederland vallen.

COR-lid Bas Rietkerk: "Je ontwikkelt jezelf als MZ-lid veel sneller dan gewoon binnen de organisatie. Dat geldt zowel wat persoonlijke kennis betreft als gedrag van mensen, medezeggenschap is een 'snelkookpan'. Mijn drijfveer was de stem van de medewerkers te willen zijn. Ik heb deze periode in de medezeggenschap als een bonus ervaren. En we hebben mooie dingen gedaan zoals een grote organisatiewijziging waarbij we zoveel mogelijk medewerkers hebben mogen interviewen."

COR-lid Johannes Vegter: "Je bent in de medezeggenschap op een heel andere manier bezig met zaken dan vanuit je functie, je voelt wel echt de verantwoordelijkheid zowel op OR als COR niveau."

Ambtelijk secretaris Renate ten Broeke: "Bij mijn vorige werkgever, waar ik OR-lid was, waren mijn ervaringen met de medezeggenschap niet zo positief. Het waren min of meer 'droefstoeters' die alleen maar schopten tegen alles wat van de bestuurder kwam. Toen ik bij Thales hoorde dat er een ambtelijk secretaris op strategisch niveau werd gezocht, heb ik toch gesolliciteerd. En het blijkt zoveel malen uitdagender dan ik had gedacht. Ik ben trots op de successen die we met de (C)OR en de bestuurder hebben behaald."

CEO Gerben Edelijn: "Vergeleken met andere landen vind ik dat we hier heel volwassen met de verschillende stakeholders omgaan, zowel binnen als buiten de organisatie. Intern maken we de switch van een hiërarchisch bestuursmodel naar meer autonoom handelen, zoals past bij een hightech innovatief bedrijf op dit niveau. Dat geldt voor mij eveneens voor de relatie met de medezeggenschap."

RvC-lid Peter van Uhm: "Het leuke en uitdagende van hier commissaris zijn is dat ik zowel mijn ruim 40 jaar ervaring als militair kan inzetten als dat het bedrijf ook heel andere activiteiten heeft. Een broodje speciaal dus. De RvC telt drie Franse en twee Nederlandse leden en er is sprake van een volstreekte gelijkwaardigheid onderling. Verder gaat het in de 'driehoek' niet alleen om de relatie met de COR maar ook met de bestuurder; dat verloopt tussen alle leden goed."

De overlegcultuur in de driehoek

1. Formeel overleg

De "Medezeggenschapnota Thales Nederland B.V." dd. november 2020 vormt het formele overlegkader. Deze nota is in overleg met alle betrokkenen uit de medezeggenschap, alle lokale OR's, de COR en hun bestuurders ontwikkeld. De inhoud heeft onder meer betrekking op de relatie tussen de verschillende organen en de onderling af te stemmen advies- en instemmingprocedures.

De COR: "We hebben ook bewust voor een ambtelijk secretaris op strategisch niveau gekozen omdat we als medezeggenschap verder wilde groeien. Het eerste doel was om de formele structuur op orde te krijgen. Daar is deze nota het resultaat van."

Thales Nederland kent een COR, vier lokale ondernemingsraden en is met twee leden vertegenwoordigd in de European Works Council. In de EWC worden de thema's

besproken die op Thales Group niveau spelen zoals overnames, centralisering van functies en afstoten van bedrijfsonderdelen. De COR heeft zo een directe lijn met de Thales Group, met name van belang om tijdig geïnformeerd te worden.

De COR behandelt alle onderwerpen van gemeenschappelijk belang, andere zaken worden door de lokale ondernemingsraden afgehandeld. De COR stimuleert de samenwerking tussen de verschillende raden en organiseert overleg tussen het DB COR en de DB's van de ondernemingsraden. Dit met als doel informatie zo efficiënt mogelijk op elkaar af te stemmen. De verschillende thema-, advies- en instemming-, en vaste commissies functioneren zowel op COR-niveau als dat de lokale ondernemingsraden zo ondersteund worden. Een voorbeeld zijn de vaste COR-commissies Financiën en Strategie en Sociaal Beleid die betrokken zijn bij de hoofdlijnen van het beleid.

De medezeggenschapsnota blijkt inmiddels een goed te hanteren kader: het is voor de verschillende ondernemingsraden en bestuurders duidelijk welk proces na het ontvangen van een advies- of instemmingsaanvraag volgt.

De COR: "Sinds deze nota bespreken we hoe we met dossiers omgaan: bij wie ligt welke verantwoordelijkheid en taak en wie zetten we daarvoor in? Zo krijg je het een en ander helder."

De CEO: "De formele WOR-structuur past steeds minder bij hoe we hier de medezeggenschap vorm willen geven. Wat te doen nadat er instemming verleend is? Vroeger waren er bijvoorbeeld dikke handboeken met tot in detail waar iedereen recht op had. Maar ik wil vooral kijken wat voor wie optimaal werkt. Veel nieuwe medewerkers zijn hoogopgeleid, 60% HBO/WO, en onze jongere medewerkers willen sowieso anders met collega's omgaan dan op een hiërarchische wijze. Ook in de medezeggenschap is er een verjonging gaande."

2. Informeel overleg

Zowel bestuurder als COR-leden kunnen conform het reglement het initiatief nemen tot een informeel overleg waar geen verslag van gemaakt wordt. Daar wordt door minimaal twee COR-leden aan deelgenomen.

Voorafgaand aan iedere formele RvC-vergadering is er een week van tevoren informeel overleg waardoor de twee Nederlandse leden goed geïnformeerd zijn over het beleid op hoofdlijnen, de strategische ontwikkelingen en de relatie met Thales Nederland.

Het RvC-lid: "Ik wil niet alleen de resultaten maar juist het strategische beleid bespreken. Aan de voorkant dus, niet alleen maar reageren op wat er op ons afkomt."

De COR: "Er wordt op een positieve manier met elkaar samengewerkt. Dat komt omdat de zaken hier inmiddels goed geregeld zijn. We kunnen ook bij de commissarissen 'inbreken' als dat nodig is."

Het RvC-lid: De huidige (Franse) RvC-voorzitter heeft hier in Hengelo gewerkt, kent de "couleur locale" en heeft een goede band met de COR. De COR neemt ook zelf het

initiatief tot contact, het is inmiddels een vanzelfsprekendheid om informeel overleg met elkaar te hebben. Overigens zie ik dat veel mensen met plezier bij Thales werken, betrokken collega's zijn, dat geldt bijvoorbeeld ook voor de ondernemingsraden op locatie. En als ik ergens in de organisatie kom en iets hoor kan ik vragen of de medezeggenschap dit ook weet, als er aanleiding is kan ik die een seintje geven."

De CEO: "Als bestuurder in Huizen ontwikkelde ik een informele band met de OR, ik betrok hen er zoveel mogelijk vroegtijdig bij. De uiteindelijke adviesaanvraag was dan niet de start maar de afronding van ons overleg. In Hengelo trof ik een heel andere cultuur aan, veel formeler. Een OR van 15 personen bleek ook niet bepaald gemakkelijk qua besluitvorming. Die worsteling tussen formeel en informeel zie je regelmatig terug."

Het RvC-lid: "In de rondvraag van de RvC kan ik wel zaken inbrengen die ik via de COR vernomen heb, gaandeweg weet men in de RvC inmiddels niet beter."

3. Cultuur van onderling overleg

"The parties aspire an open, transparent, diverse and cooperative corporate culture showing respect to each other." Dit citaat, uit het Golden Triangle Agreement tussen COR, RvC en bestuur Thales schetst het streven naar een cultuur van onderling overleg.

De CEO: "Het was een initiatief van de COR om als bestuurder en twee Nederlandse commissarissen met elkaar om tafel te gaan zitten om zo invulling aan 'de driehoek' te geven. We organiseren bij complexe trajecten ook regelmatig inloopsessies voor collega's. Zo werken we hier onder meer met business domeinen: de betreffende ondernemingsraden daar nodigen dan de mensen uit voor dergelijke sessies met als doel het gesprek aan te gaan. Zowel de (C)OR als wij als werkgever lichten de zaken dan toe. Goede communicatie met elkaar is essentieel."

De COR: "We polderen echt op het wereldtoneel. En er is nu een prettige balans tussen formeel en informeel werken. Rondom spannende onderwerpen hebben we bijvoorbeeld contact met de voorzitter van de RvC, die maakt er echt tijd voor. Het is allemaal niet zo dichtgetimmerd. Maar Corona heeft er wel ingehakt, overleg per telefoon is toch wat anders dan directe communicatie, het is fijner om live aan tafel te zitten. En het is soms zoeken naar de rol van de medezeggenschap."

De COR: "De nieuwe commissaris gaat nu bijvoorbeeld bij alle vestigingen langs om kennis te maken met de lokale ondernemingsraden."

Het RvC-lid: "Mijn houding is ook: bij twijfel niet inhalen, gewoon bellen dus, de COR heeft alle contactgegevens. Voor mij geldt dat je open en bereikbaar bent en er gewoon ook moet zijn."

4. Rollen en verantwoordelijkheden

Alle partijen in de driehoek hebben zowel door het afsluiten van het convenant (Golden Triangle Agreement) als de medezeggenschapsnota en het bespreekbaar maken van elkaars positie en mogelijkheden zich hierin verdiept.

De CEO: “Als bestuurder ben ik met de COR de discussie aangegaan: wat willen jullie precies? En hoe kunnen we dat, redenerend vanuit een gemeenschappelijk belang, bereiken? Ik wil namelijk echt een kanteling maken. Tegelijkertijd besef ik natuurlijk dat het niet eenvoudig is om de stem van de medezeggenschap te zijn.”

Het RvC-lid: “In de hele driehoek, dus ook in de relatie met de bestuurder, zijn we veel transparanter en opener geworden doordat we elkaars verantwoordelijkheden kennen. Al is het af en toe wel balanceren voor de COR, men wil duidelijk met beide kanten rekening houden.

Het RvC-lid: “In de RvC waak ik voor de Nederlandse belangen en lange termijn zaken voor de bedrijven hier, ik schuw de discussie niet.”

De COR: “We merkten af en toe onderling te weinig commitment, betrokkenheid, in de medezeggenschap. Mede om die reden zijn we met alle OR-voorzitters om tafel gaan zitten om met elkaar te onderzoeken wat we daaraan konden doen. Dit leidde in mei 2019 tot een dag met alle OR-leden van Thales onder het motto: Wat bindt ons?

Dit heeft tot een viertal punten op basis waarvan de medezeggenschap bij Thales in principe functioneert en beoordeeld zal worden geleid. Deze zijn:

- Ambitie: streven om een bepaalde taak/functie beter uit te voeren.
- Betrouwbare inzet: beloftes en toezeggingen ook nakomen.
- Werkbaarheid: geschikt om mee of in te werken.
- Juridisch kader: WOR en jurisprudentie.

Aansluitend aan deze dag was het plan om sessies met alle medezeggenschappers te organiseren om het invullen van deze punten te bespreken. Dat liep spaak door de coronacrisis. Wel is de nota in de lokale ondernemingsraden besproken.”

De ambtelijk secretaris: “Als een COR-lid niet goed functioneert, vraag ik wat er aan de hand is. Ik zie het namelijk mede als mijn taak om mensen aan de slag te krijgen. Iedereen heeft daar immers de faciliteiten voor.”

COR/OR-leden kunnen dus op hun verantwoordelijkheden in de zin van ambitieus zijn, betrouwbaar en realistische tijdsbesteding aangesproken worden. Er is een taakverdeling.

De COR: “We merken echt dat mensen zich in de medezeggenschap nu ontwikkelen, dat geldt ook voor ‘oude’ OR-leden. Lokaal worden de zaken eveneens beter opgepakt.”

Praktijkvoorbeeld potentieel conflict

Het RvC lid: "Er dreigden in een deel van de organisatie problemen met het management. De OR stelde dat in een gesprek met mij aan de orde. Vervolgens stelde ik dit bij de betrokken bestuurder aan de orde in de zin van: 'Wist je dit en wat ga je eraan doen?' Dit bleek een stok achter de deur."

5. Evaluatie

Conform het "Golden Triangle Agreement" zal er jaarlijks tussen de drie partners in de driehoek de onderlinge communicatie, het delen van informatie en samenwerking geëvalueerd worden. Besproken wordt dan ook of deze overeenkomst gewijzigd dient te worden.

Het RvC-lid: "Toen ik aantrad was het niet gebruikelijk als RvC te evalueren. Met mijn Nederlandse collega ben ik toen de discussie aangegaan. Met resultaat."

De COR: "In de COR hebben we een paar keer geëvalueerd hoe we als medezeggenschap in coronatijd functioneren."

Het wettelijk kader

Thales Nederland valt onder het verlichte structuurregime. Zo kent de RvC geen renumerationcommissie. De Nederlandse Corporate Governance Code en de WOR vormen mede het kader voor een eigen convenant met betrekking tot de verhoudingen in de driehoek.

De WOR is op vele terreinen leidend, ook wat de medezeggenschapstructuur betreft. "Medezeggenschap volgt zeggenschap."

De COR heeft het recht om voor de twee Nederlandse commissarissen kandidaten voor te dragen. In het verleden is daar voor één persoon gebruik van gemaakt. Bij de laatste vacature heeft de COR ingestemd met de voorgestelde Nederlandse kandidaat.

Het eerdergenoemde convenant "Golden Triangle Agreement" kent onder andere het streven alle partijen op tijd te informeren (ook op Europees niveau). Omschreven wordt ook wat in de art. 24 vergaderingen besproken wordt met daarbij qua inhoud verwijzing naar de artikelen 25 en 27. Er wordt tevens gesteld dat er zowel formeel als informeel overleg mogelijk is.

Zowel op COR als OR-niveau is er nu minstens tweemaal per jaar overleg conform art. 24. Het streven is om de agenda van de art. 24 vergadering van de COR (met vertegenwoordiger RvC) voor te bereiden door een vertegenwoordiging van de driehoek (COR, bestuur, CEO).

De CEO: "Op de OV-agenda staat standaard informatie zodat we onderwerpen al ruim van tevoren kunnen aankondigen – niet pas op het moment dat er een advies- of instemmingaanvraag moet komen. Zo maak je volgens mij het verschil. En eens per jaar hebben we een 'benen op tafel sessie'."

Conform het COR-reglement is er viermaal per jaar een OV tussen COR en de bestuurder/CEO Thales Nederland BV. Dan wordt ook vooruit gekeken naar de onderwerpen van het overleg. Vaste onderdelen zijn de 'belading' (hoeveel werk is er en hoeveel

mensen/capaciteiten zijn er beschikbaar) in alle vestigingen, de (ervaren) werkdruk en arbeidsvoorwaarden.

Conform het COR-reglement kan men een of meerdere commissarissen uitnodigen voor zowel de COR vergadering als de overlegvergadering. Bij deze laatste geldt er voor de commissarissen een verschijningsplicht.

In 2020 zijn de OR-reglementen gestandaardiseerd en uniform gemaakt.

Er is conform de WOR een faciliteitenregeling voor alle deelnemers aan MZ-organen waarbij per individu op basis van zijn/haar arbeidscontract een aantal uren vrijstelling gegeven wordt.

Eens per zes weken is er een overleg met alle Dagelijks Besturen van de COR en Ondernemingsraden. Dan worden bijvoorbeeld advies- en instemmingaanvragen aan de hand van een 'aanvraag template' getoetst en beoordeeld op welk niveau deze behandeld dienen te worden.

Zaken als "Health and Safety" worden, vanwege de grote verscheidenheid aan activiteiten op de vier vestigingen, bewust op lokaal niveau vormgegeven. 'Grote' thema's als duurzaamheid worden wel op landelijk niveau besproken.

De medezeggenschap van Thales kent de volgende commissies die conform de WOR worden ingesteld en functioneren:

- Themacommissies conform WOR art. 15 ter voorbereiding van een onderwerp dat los staat van een lopend advies-/instemmingaanvraag en in de COR of een OR behandeld zal worden;
- Advies- en instemmingcommissies die een advies of instemming voorbereiden;
- Vaste commissies conform WOR art. 15. Deze zijn:
 - o Commissie Sociaal Beleid. Deze voert onder andere regulier overleg met het managementteam van Human Resources en functioneert als COR commissie;
 - o Commissie Financiën en Strategie: heeft een directe lijn met de financieel directeur/functionarissen die zich bezighouden met de strategie;
 - o Commissie Privacy: beschermen persoonsgegevens en adviseren van de medezeggenschap in deze.
 - o Commissie Pensioen: voorbereiding met betrekking tot regelingen op grond van een pensioenovereenkomst.

WOR art 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

Dit artikel geeft de medezeggenschap een toezichthoudende taak. In het kader hiervan en de Governance Codes vormen het beleid inzake sociale, lange termijn, duurzame bedrijfsvoering en diversiteit criteria voor de Driehoek 3D Trofee.

Duurzame bedrijfsvoering

De Thales Group neemt deel aan het jaarlijkse United Nations Forum on Business and Human Rights en onderschrijft de mensenrechten, arbeidswetgeving, klimaatbeleid en de internationale strijd tegen corruptie. Men neemt eveneens deel aan het International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC) met o.a. Europese en Amerikaanse Aerospace en defensie-industrieën. Actief geparticipeerd wordt ook in werkgroepen van organisaties als

OECD en de Verenigde Natie. In September 2020 ondertekende het concern het “Statement from Business leaders for Renewed Global Cooperation”. In lijn hiermee ondersteunt men de principes en aanbevelingen inzake het klimaatbeleid van de G20. Van de “Sustainable Development Goals” zijn onder andere nummer 9 (industriële innovatie en infrastructuur) en 13 (klimaatbeleid) als prioriteiten van het beleid gekozen. Zo wil men in 2030 de “greenhouse gas emissions” ofwel de uitstoot door fossiele brandstoffen waaronder CO2 direct tot 40% en indirect tot 15% teruggebracht hebben.

De CEO: “Duurzame bedrijfsvoering is zo essentieel voor onze gezamenlijke toekomst dat we dit intern en extern een flink podium geven, maar ook onze aandeelhouders en grote investeerders spreken meer en meer het belang uit van het voeren van een duurzaamheidsbeleid. Ieder jaar wordt dit prominenter in het groepsjaarverslag.”

In Nederland heeft dit streven naar duurzaamheid bijvoorbeeld tot een klimaatvriendelijke inrichting van het ‘campus’ terrein in Hengelo geleid. Binnen de gebouwen wordt gestookt met warm water van de AKZO, een groene, duurzame manier van verwarming die voor de hele campus geldt. Ook zijn er afspraken gemaakt rondom mobiliteitsvraagstukken zoals de verduurzaming van het wagenpark.

Diversiteit

Diversiteit is een als “Sustainable Development Goal” 5 (Equality and Gender) belangrijk thema binnen de Thales Group, het staat al een aantal jaren hoog op de agenda wereldwijd. Eind 2020 was het percentage vrouwen in verantwoordelijke functies bijvoorbeeld 18%, in 2016 was dat 14,9 %.

De CEO: “Diversiteit is een kracht die onmisbaar is binnen een wereldwijde speler als Thales. Alleen al de samenwerking vanuit Nederland met ons hoofdkantoor in Frankrijk en bijvoorbeeld collega’s in Duitsland en de UK, plus de interculturele uitwisselingen die daarbij horen, leveren in positieve zin veel op. Hoe meer je kennis kunt delen met en opbouwen in diverse teams, hoe sterker je organisatie wordt.”

De COR en de lokale ondernemingsraden geven de bestuurder feedback op activiteiten met als doel de diversiteit te vergroten. Daarbij wordt diversiteit breder opgevat dan de balans in man/vrouw verhoudingen. Zo wordt er nadrukkelijk aandacht gevraagd voor gemengde teams qua karakters, ervaring en leeftijd.

De COR: “Bij een bedrijf als het onze is het niet eenvoudig om aan meer vrouwen met een technische achtergrond te komen, je vist altijd in dezelfde beperkte vijver.”

De CEO: “Persoonlijk is het voor mij wel een frustratie dat we nog te weinig vrouwen op technisch managementniveau hebben zitten. Daar blijven we echt aan werken. Niet alleen binnen Thales, maar bijvoorbeeld ook door met scholen samen te werken om al op jonge leeftijd te kunnen laten zien hoe mooi een baan in de techniek is. Inmiddels is het aantal vrouwelijke collega’s van 13% naar 18% gegroeid. Het gaat wat mij betreft om gelijke kansen creëren. Niet om quota dus maar om de beste fit. Als we twee kandidaten krijgen voor een vacature met een soortgelijk profiel geven we de voorkeur aan een vrouw. Want net als in de internationale diversiteit is ook hier de juiste balans van belang. Voor de maatschappij en glazen plafonds, maar ook voor onze eigen efficiency en innovatie.”

Het RvC-lid: "In Nederland wordt uitgegaan van respect voor vrouwen maar dat geldt niet altijd voor andere landen. Hoe breng je dat dan over? Bij de krijgsmacht stoppen we bijvoorbeeld ook veel tijd in welke waarden en normen acceptabel te zijn. We vormen onze mensen."

Integriteit

In een concern als Thales behoren ethiek en integriteit als Sustainable Development Goal 16 tot de kern van "The Corporate Responsibility Policy". Het doel luidt als volgt: 'Peace, Justice and Strong Institutions'. In het "Integrated Report" 2020-2021 worden voor de Group onder andere de volgende uitgangspunten geformuleerd: een streng anti-corruptiebeleid, implementatie integriteit door compliance procedures, het trainen van werknemers en een 'alert system': de mogelijkheid om klachten in te dienen.

Het RvC-lid: "Per land maken we risico-assessments: welke bedreigingen zijn er? Waar moeten we alert op zijn? Tot nu toe hebben we gelukkig altijd aan de goede kant van de streep gestaan. We kunnen ook niet om de overheid heen, die kijkt mee hoe we bepaalde zaken aanpakken. We willen daar een open en zuivere relatie mee onderhouden. En mensen maken nu eenmaal fouten. Als organisatie moet je dat risico zo klein mogelijk maken, en als leidinggevende er op acteren."

Thales Nederland kent een ethische gedragscode waar de COR instemming voor verleend heeft. Dit geldt ook voor de geschillenregeling. De COR wordt jaarlijks geïnformeerd over de onderwerpen en aantallen casussen die door de vertrouwenspersoon en de geschillencommissie zijn behandeld.

Het RvC-lid: "We bespreken regelmatig de maatregelen in het kader van het anticorruptie en antifraude beleid. Het is immers een risicovolle wereld waarin wij opereren; in verschillende landen heersen ook andere normen en waarden. Binnen de Thales Group en Thales Nederland zitten we gelukkig wel op een lijn wat dit betreft."

De CEO: "In een concern als dit is het met elkaar handhaven van het integriteitbeleid een continu proces. We zijn hierin nog strikter voor onszelf dan door wetgeving vaak wordt gevraagd. Er zijn nogal wat wetten en regels omdat we wereldwijd actief zijn, de wetgeving verschilt per land. We nemen daarbij geen risico's en trainen al onze medewerkers, mede in relatie met klanten. We werken met een corruptie-index om duidelijk te maken wat voor consequenties bepaald gedrag heeft maar registreren bijvoorbeeld ook alle Gifts & Hospitality. Alles wat hier gebeurt moet in lijn verlopen met onze anti-corruptieregeling."

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema's in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

Een aantal voorbeelden uit de praktijk.

Het Golden Triangle Agreement

In deze op 3 december 2020 gesloten overeenkomst worden zowel de verhoudingen tussen de drie partners in de driehoek geformaliseerd als met name de artikelen 25 en 27 (advies- en instemmingsrecht) genoemd en uitgewerkt. Het initiatief hiervoor lag bij de COR.

De COR: "Tot twee jaar terug organiseerden we het overleg in de driehoek niet zo formeel. Toen constateerde een adviseur: 'Jullie doen heel veel, scoren heel goed, maar het staat nergens op papier. Koester wat je hebt.'"

Het RvC-lid: *“Persoonlijk vond ik het niet zo nodig, de onderlinge verhoudingen zijn immers goed. Maar het geeft een structurele basis voor hoe we met elkaar omgaan.”*

De COR: *“Naar aanleiding van het AMG-congres over ‘de driehoek’ zijn we met elkaar gaan puzzelen hoe meer grip te krijgen op ontwikkelingen en besluitvorming. We worstelden daar echt mee. Via Europees niveau lukte dat onvoldoende. Wat zijn dan andere wegen? Samen met de bestuurder en een juridisch adviseur zijn we dit, met de Nederlandse wetgeving als basis, gaan uitwerken. Met name de relatie met de RvC bleek aan intensivering c.q. vormgeving toe. Er is toen een ‘driehoekdag’ georganiseerd waarbij de Nederlandse commissarissen Peter van Uhm en Marianne Kopp en de bestuurder aan deelnamen. Onderwerp van gesprek was een ‘template convenant.’”*

Het RvC-lid: *“We hebben de Nederlandse Corporate Governance Code erbij gepakt en toen eerst met de Franse collega’s gekeken hoe we hiermee om zouden kunnen gaan.”*

Met als basis de wetgevende teksten en reglementen ten aanzien van de positie en activiteiten van de drie partijen (RvC, medezeggenschap, CEO) ligt er nu een door alle partijen, tot alle tevredenheid, ondertekend convenant.

Strategische besluitvorming

De COR wordt direct betrokken bij grote thema’s, zoals bijvoorbeeld de werving en selectie van nieuw personeel. Maar ook het behouden daarvan. Dat laatste is met name van belang om het verloop te verminderen. De orderportefeuille is namelijk behoorlijk gevuld en mensen zijn hard nodig.

De CEO: *“Ik vind het een absolute must om als stakeholder het personeel bij de besluitvorming te betrekken. Ik zeg wel eens tegen COR- en OR-leden: ‘Jullie zijn de ogen en oren van de organisatie. Jullie moeten weten wat er speelt.’ Daar kan ik als bestuurder ook mijn voordeel mee doen.”*

Het RvC-lid: *“Wat de COR bijvoorbeeld aangaf, is dat sommige leidinggevendenden wel erg veel op hun bordje kregen. Men vroeg zich af hoe het zit met de span of control. Dat wordt dan als concreet zorgpunt voor de organisatie ingebracht.”*

De CEO: *“Ik probeer in de relatie open en transparant te zijn, bijvoorbeeld door de COR te informeren over ontwikkelingen op strategisch niveau en in de moedergroep.”*

Covid Crisis Cell Overleg

De COR werkt, met een eigen ‘crisiscommissie’, sinds het uitbreken van de pandemie nauw samen met het team Covid Crisis Overleg. Toen de crisis uitbrak was er iedere week overleg met de MT-leden. Deze directe lijn heeft al een aantal keren geresulteerd in het vroegtijdig meelopen en meebeslissen bij instemmingsplichtige of adviesplichtige wijzigingen.

De CEO: *“De lead hiervoor ligt bij de HR-directeur, die vroeg de COR om een afgevaardigde zodat iedereen weet wat er aan de hand is. Terugkijkend heeft dat fantastisch gewerkt, ze zijn altijd geweest en je loopt op die manier als organisatie minder het risico dat je iets vergeet. Er was bijvoorbeeld continu digitaal contact. Doordat de COR vaak de goede vragen stelde konden we stappen verder maken. Veel zaken bespraken we trouwens ook met de Arbo-arts erbij.”*

De COR: “Bij het begin van de coronacrisis kwamen de voorzitters van COR en OR’s iedere week bij elkaar.”

Het RvC-lid: “Een van de COR-leden maakte deel uit van het Covid Crisis Overleg, mede daardoor hebben we snel beslissingen kunnen nemen. In een productiebedrijf als dit is dat van groot belang, bijvoorbeeld ook hoe je omgaat met thuiswerken. Hoewel we fysiek niet bij elkaar konden komen, verliep het overleg digitaal heel goed. Tussendoor was er veel contact.”

Een aantal besproken zaken tijdens dit overleg zijn de volgende.

- *(tijdelijke) wijziging werktijden en introductie ploegendiensten*
- *de werkplekreserveringsapp*
- *het hybride werken/thuiswerkregeling. Wat het laatste betreft hebben bestuurder en COR samen de adviesaanvraag geschreven. Door middel van een enquête werd over alle vestigingen de achterban naar de wensen in deze gevraagd. Met maar liefst 80% respons zijn belangrijke onderwerpen vanuit de medewerkers naar voren gebracht.*

Reorganisatie afdeling inkoop

De organisatiewijziging bij de afdeling inkoop had als doel een grote besparing op de inkoopactiviteiten van de hele Thales Group. De voorgestelde oplossing was een meer centrale aansturing en inkoop op Group niveau. Dit zou nogal wat gevolgen hebben. De COR heeft toen samen met de lokale ondernemingsraden een commissie ingesteld voor het overleg met de bestuurder. Daarbij kwam naar voren dat de implementatie en gevolgen voor Nederland onvoldoende helder waren. Via met name de voorzitter van de RvC zijn toen interviews met de betrokken directieleden gehouden om hier meer inzicht en kennis in te verwerven.

De COR: “Mede door de ruimte die we van de CEO en de RvC kregen was het mogelijk om open en eerlijke gesprekken te voeren. De informatie die dit ons opleverde, hebben we goed in kunnen zetten in het verdere adviestraject.”

Omdat de transformatie de hele Thales Group betreft is er nu een ‘kopadvies’ gegeven met de afspraak dat als er zich specifieke wijzigingen met gevolgen voor Nederland voordoen er een adviesaanvraag en -procedure volgt.

Overname Gemalto

Toen deze overname door de Thales Group in de EOR werd aangekondigd werd door de Nederlandse medezeggenschap eenzelfde route gevolgd als bij de reorganisatie inkoop. Ook hier werd en kon informatie aan de verschillende betrokken directieleden gevraagd worden. De COR bood dit zowel inzicht in de gevolgen voor Nederland als een goede basis voor verdere betrokkenheid hierbij.

EOR-agreement

De COR: “Op Europees niveau hebben we hard getrokken aan een nieuw EOR-Agreement. Het oude was gestoeld op Frans recht en niet op de EOR-regels. Als je dan van meer dan 100 mensen van twee ondernemingen handtekeningen hebt dan kan een dergelijk agreement veranderd worden. We zijn zelfs bij Frans Timmermans (Eurocommissaris) geweest om dit te bepleiten.”

Pensioenfonds

Thales Nederland kent een eigen pensioenfonds, gelijkwaardig aan het PME, waarvoor men dispensatie heeft.

De CEO: “Voor de medezeggenschap spelen hierbij hele lastige thema’s en is het vaak een grijs gebied wat hun rol betreft, ook conform de WOR. Toch blijken we hierop goed te kunnen schakelen. We luisteren naar elkaar en komen eruit.

Professionalisering van het overleg

Elk jaar worden zowel voor de COR als de ondernemingsraden scholingsdagen georganiseerd. Er wordt ook gebruik gemaakt van een professionele coach. De ambtelijk secretaris volgt de opleiding van en neemt deel aan een intervisiegroep van DASMO.

De COR neemt deel aan de seminars van AMG (Alliantie Medezeggenschap en Governance) en is zo toen mede enthousiast geworden over de 3D Trofee.

De twee Nederlandse commissarissen hebben met de COR en onder begeleiding van een adviseur over het verder vormgeven aan de driehoek overlegd. Dit resulteerde in het convenant dd. december 2020.

De CEO: “Zelf heb ik alleen overleg met de COR. Ik zie wel dat het tussen de ondernemingsraden qua functioneren verschilt. Ik heb het idee dat dat soms uit elkaar kan lopen. Advies- en begeleiding kan hierbij een belangrijke rol spelen.”

Andere partijen in relatie tot het overleg in de driehoek

Vanuit de medezeggenschap:

- toehorend lid bij het overleg van werknemersorganisaties (WNO)
- vakbonden worden door de COR benaderd als er specifieke thema’s spelen.
- afvaardiging van twee leden naar de European Works Council van Thales.
- afvaardiging van een lid naar de Stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg (MNO). De COR is actief betrokken bij het MNO en bezoekt regelmatig seminars en workshops.
- OR Hengelo is aangesloten bij ORION (intervisie groep ondernemingsraden in Oost-Nederland)
- bestuur Pensioenfonds
- Verantwoordingsorgaan Pensioenfonds
- Leden van de EWC zijn toevoorder bij de aandeelhoudersvergadering.

Het RvC-lid: “Er zijn veel stakeholders zowel in relatie met Thales Nederland als de Thales Group, dat maakt het een complex geheel. Dat geldt met name voor de defensiemarkt waarbij we als Nederlands bedrijf met onze producten eigenlijk aan Holland Promotie doen. Het is een fluïde markt waar we met concurrenten soms ook samenwerken.”

Gewenst overleg in de driehoek

De COR: “Wij zouden graag zelf een profiel voor een RvC-lid opstellen. Ook willen we meer als drie partijen met elkaar overleggen en afstemmen zoals meer een commissaris bij de COR vergadering zelf uitnodigen.”

Het RvC-lid: “Mede door de Covid heb ik nog niet fysiek een COR-vergadering kunnen bijwonen, hoewel ik alles kwijt kan is dat toch wel een wens.”

Oktober 2021

Tineke de Rijk

Interviewster 3D Trofee