



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

### **Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2022-2023, opgesteld op 1 november 2022** (inclusief drie casebeschrijvingen)

#### Jury:

- Mevr. Mr. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter
- Prof. dr. Hans Schenk
- Prof. mr. Evert Verhulp
- Hr. Maikel Sterk voorzitter ondernemingsraad Royal HaskoningDHV (winnaar 2021)

#### *De Driehoek 3D Trofee*

De Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) heeft voor 2022-2023 drie organisaties genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee, de prijs voor organisaties met robuust en inhoudelijk overleg tussen de (Centrale) Ondernemingsraad/Medezeggenschapsraad - 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 Governance, AWWN, CNV, FNV, Stichting MNO, NCD, NVMz, SBIFormaat, VCP, VNO-NCW, De Voort Advocaten Mediators, Wisssema Group.

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

- Mevr. Trude Maas-de Brouwer, 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 van der Munnik, partner in AMG namens de FNV en coördinatie Trofee
- Mevr. Tineke de Rijk, interviewster en schrijfster cases.

#### *Genomineerden 2022-2023*

Voor de Driehoek 3D Trofee 2022-2023 zijn genomineerd:

- Avans Hogeschool
- NV Eneco
- Havenbedrijf Rotterdam N.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 genomineerden.

## 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/Medezeggenschapsraad – Raad van Bestuur/Directie – Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht. Tijdens de interviews bleken, toeval of niet, alle drie de organisaties in dit overleg in de driehoek ondersteund te worden door interne functionarissen. Zij zijn eveneens geïnterviewd en in de cases komt hun rol en dan met name het mede bevorderen van professioneel overleg duidelijk naar voren. Bij alle genomineerden vonden de interviews zowel fysiek als online plaats. 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 is per genomineerde een case geschreven die aan alle betrokkenen wordt voorgelegd. Door accordering van de case aanvaardt de organisatie formeel de nominatie. 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 1 november 2022 heeft de jury met dit doel met elkaar overleg gehad.

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 de Trofee-winnaar te mogen kiezen.

## *Criteria Driehoek 3D Trofee*

Deze zijn:

1. een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR/Medezeggenschapsraad<sup>1</sup>, 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 (C)OR/(C)Medezeggenschapsraad 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/(C)MR, rvt/rvc, rvb/Bestuur en het beleid.

## *Bespreking Cases*

### **Avans Hogeschool**

Avans Hogeschool is een opleidingsorganisatie voor hoger beroepsonderwijs in Noord-Brabant en kent 15 locaties verspreid over Breda, Roosendaal, 's-Hertogenbosch en Tilburg. Er studeerden eind 2021 ongeveer 35.000 mensen, waarvan zo'n 30.000 voltijd, en er werken bijna 3.500 medewerkers bij deze hogeschool. Het aanbod van opleidingen varieert van Associate degree en bachelor tot master, en van voltijd en duaal tot deeltijd. In totaal kent Avans 57 opleidingen.

De organisatiecultuur wordt geschetst als 'Brabants': persoonlijk, betrokken, gemoedelijk en ingebed in netwerken van zowel ondernemers en belangenorganisaties als de verschillende overheden. Men participeert in deze netwerken met als doel het onderwijs zoveel mogelijk op de arbeidsmarkt en

---

<sup>1</sup> Dit jaar is voor het eerst een onderwijsinstelling genomineerd. Daarom gebruiken we ook de benaming 'medezeggenschapsraad'.

maatschappelijke ontwikkelingen/verantwoordelijkheden te laten aansluiten. De Ambitie 2025 is daarin leidend.

Werkend aan de toekomst zijn de pijlers onder de ontwikkeling van Avans van onderwijs- naar kennisinstelling: flexibilisering van het onderwijs, onderzoek, co-creatie en organisatie ondersteund door verregaande digitalisering. Thema's zijn bijvoorbeeld inclusiviteit & diversiteit, internationalisering en duurzaamheid. De 'Sustainable Development Goals' (SDG's) van de Verenigde Naties vormen mede het beleidskader voor de hogeschool.

Avans Hogeschool werd in 2021 voor het tiende jaar uitgeroepen tot de beste grote hogeschool van Nederland. Men streeft naar een open dialoog tussen alle partijen over zowel de inhoud van onderwijs en onderzoek als de organisatie in brede zin. Vanuit deze visie participeren medewerkers en studenten op centraal en decentraal niveau gelijkwaardig aan elkaar in de medezeggenschapsorganen. Dit is verankerd in de reglementen, gebaseerd op de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Het College van Bestuur (CvB) en Raad van Toezicht (RvT) onderhouden een actieve relatie met de medezeggenschap, ook informeel.

Er zijn drie niveaus van overleg: centraal, decentraal en sub-decentraal. De centrale Avans Medezeggenschapsraad (AMR) telt 24 leden: 12 medewerkers en 12 studenten. Medewerkers worden voor 4 jaar gekozen, studenten voor 2 jaar. Decentraal kent Avans deelraden: academieraden voor de academies waar onderwijs wordt verzorgd, en dienstraden voor de ondersteunende diensteenheden als Personeel & Organisatie en ICT & Facilitair. De laatste bestaan alleen uit medewerkers, de academieraden zijn net als de AMR 'ongedeeld' samengesteld. Sub-decentraal zijn er de opleidingscommissies waar eveneens medewerkers en studenten gezamenlijk aan deelnemen. De medewerkers hebben faciliteiten om in werktijd hun functie te kunnen vervullen, de studenten worden vrij geroosterd en krijgen een financiële vergoeding.

Er is een College van Bestuur (3 leden; 2 vrouwen en 1 man) en de verschillende academies en diensten kennen een directeur en één of meerdere adjunct-directeuren.

De Raad van Toezicht (6 leden; 3 mannen en 3 vrouwen) controleert en adviseert op het beleid van het College van Bestuur en houdt toezicht zoals omschreven in de statuten en de WHW. Eén van de leden wordt altijd door de AMR voorgedragen.

Wat de samenstelling van CvB en RvT betreft is bewust rekening gehouden met diversiteit.

Het DB van de AMR bestaat uit 2 medewerkers- en 2 studentleden, gekozen door en uit het midden van de AMR. De voorzitter van de AMR is tevens DB-voorzitter en afkomstig uit de personeelsgeleding, de vicevoorzitter is een student. (In de zomer van 2022 is het student-lid tijdelijk voorzitter.) Het DB voert het gesprek met het College van Bestuur over de aankomende onderwerpen en is belast met het 'dagelijks besturen' van de AMR. Dit met ondersteuning van een ambtelijk secretaris en een managementassistent.

De visie op de medezeggenschap is het structureel, tijdig en vanuit het principe "samen effectieve tegenspraak organiseren" betrokken te worden bij beleidsontwikkeling en besluitvorming. De AMR richt zich hierbij op strategie en beleid en het hiermee samenhangende functionele en organisatorische beleid.

De werkwijze van de AMR in deze structuur: na een voorgenomen besluit door het CvB waarop instemming of advies van de AMR nodig is of wordt gevraagd, geeft de AMR binnen 6 weken een reactie. De AMR vergadert iedere week en hanteert daarbij het BOB-besluitvormingsmodel.

Afhankelijk van het onderwerp kan de AMR besluiten een deel van de achterban of een decentraal orgaan te raadplegen voor input. Het contact met de achterban vindt op verschillende manieren plaats. Primair zoekt de AMR contact met de decentrale medezeggenschap om zo het getrapte vertegenwoordigingssysteem optimaal te benutten. Elk AMR-lid is vaste contactpersoon van 1 of

meerdere decentrale medezeggenschapsorganen. Voorbeelden van agendaonderwerpen zijn: kader-OER (Onderwijs- en examenregeling), hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting, huisvesting, kwaliteitsafspraken, het instellingsplan Ambitie 2025, Avansbreed personeelsbeleid en studentenwelzijn.

Voor de studentengeleding van de AMR geldt een eigen adviesrecht ten aanzien van, onder andere, het instellen van numerus fixus voor een opleiding, dispensatie van het hogere collegegeldtarief en regelingen rondom selectiecriteria en -procedures voor opleidingen.

De personeelsgeleding heeft een afzonderlijk instemmingrecht ten aanzien van thema's die onder andere uit de cao voortvloeien zoals werktijden, duurzame inzetbaarheid, professionaliseringsplan, taakbelastingsmodel, aanstellings-, ontslag-, bevorderings- en mobiliteitsbeleid. Studenten worden wel in staat gesteld om hier dan advies over te geven. De personeelsgeleding laat ook een eigen afgevaardigde het cao-overleg in de instelling bijwonen als toehoorder.

Het Centrum voor Medezeggenschap organiseert ongeveer 4 maal per jaar een deelradenoverleg voor alle academie- en dienstraden, voorgezeten door de voorzitter van de AMR. Agenda wordt door alle deelnemers bepaald. In dit overleg kunnen de decentrale raden elkaar en de AMR ontmoeten en kennis uitwisselen. De voorzitter van het CvB is hierbij ook aanwezig om te luisteren naar wat er leeft binnen de medezeggenschap. Daarnaast organiseert het Centrum voor Medezeggenschap 4 keer per jaar een overleg voor alle dienstraden. Omdat deze raden vaak andere thema's te bespreken hebben dan de academieraden, krijgen zij apart de gelegenheid om elkaar te spreken. De portefeuillehouder van het CvB is hierbij ook aanwezig om te luisteren naar wat er leeft binnen de medezeggenschap. Eenmaal per jaar is er de "Dag van de Medezeggenschap" voor alle leden van de AMR, deelraden en opleidingscommissies. Een dag om met iedereen die bij de medezeggenschap betrokken is bijeen te komen, inspiratie op te doen en trainingen te volgen. Ook de voorzitter van het CvB is hierbij aanwezig.

Tenminste twee keer per jaar woont een vertegenwoordiging van de RvT de AMR-vergadering bij. De AMR heeft tussentijds altijd de mogelijkheid te overleggen met de portefeuillehouder AMR binnen de RvT. Dit is het RvT-lid dat op voordracht van de AMR benoemd is.

Wat gedrag en integriteit betreft kent Avans eigen codes en regelingen waarin een aantal principes zijn uitgewerkt: Klokkeluidersregeling, Regeling Ongewenst gedrag en Integriteitcode. Voor het bestuur, RvT en de commissies daarvan gelden eigen reglementen. De Integriteitcode geldt voor alle medewerkers en studenten en gaat uit van een aantal basisvoorwaarden: openheid, verantwoordelijkheid, respect, actieve deelname, maatschappelijke aandacht en duurzaamheid.

De RvT functioneert via een eigen toetsingskader, gebaseerd op de branchecode Goed Bestuur. De onderwerpen van het toezichtkader worden mede in overleg met het CvB en aan de hand van de planning- en controlecyclus geagendeerd: zo is er een directe lijn van de RvT met de besluitvormingsprocessen bij Avans. Naast algemene taken voortvloeiend uit wet- en regelgeving en de branchecode heeft de RvT expliciet als taak toe te zien op hoe de hogeschool inhoud geeft aan haar maatschappelijke opdracht zoals die uit de branchecode voortvloeit.

Wat duurzaamheid betreft streeft Avans naar duurzaam hoger onderwijs met als doel studenten op te leiden tot "verantwoordelijke professionals die binnen hun vakgebied oplossingen zoeken voor maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, energietransitie, grondstoffenschaarste en te weinig diversiteit en arbeidsparticipatie." Er is een "Green Office Avans" opgericht, voor en door studenten, om ideeën, plannen en projecten te ontwikkelen die Avans helpen te verduurzamen. Vanaf 2020 is duurzaamheid in de reguliere accreditatie van de opleidingen meegenomen. Doel is dat in 2025 alle opleidingen een duurzaamheidskenmerk hebben.

Duurzame ontwikkeling kent verder een aantal doelen: SDG's (Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties). Avans Hogeschool kent een SDG Hotspot met een kernteam van drie Avans-

docentonderzoekers die hier in deeltijd voor zijn vrijgesteld en aangevuld worden met een netwerk van professionals uit alle opleidingen. Daarnaast moeten studenten in hun studie steeds vaker de SDG's meenemen als criteria bij hun projecten.

Wat de bedrijfsvoering betreft werkt men met duurzame energie en het afval wordt weer grondstof voor te gebruiken materialen. Het streven is om in 2030 een circulaire bedrijfsvoering te hebben. Avans gebruikt hiervoor Mission Zero, een masterplan met 10 aandachtsgebieden.

De studenten binnen de AMR bleken een grote verantwoordelijkheid te voelen voor hoe er met studenten tijdens de coronaperiode en daarna wordt omgegaan. Zo is het BSA (Bindend Studie Advies) mede door discussie binnen de AMR opgeschort nadat de AMR met succes pleitte bij het CvB voor meer capaciteit op studentenbegeleiding en studentenwelzijn.

De jury is onder de indruk van hoe in een complexe en grote onderwijsorganisatie gestreefd wordt naar een (met professionele ondersteuning) effectief georganiseerde en goed functionerend medezeggenschapsoverleg. Een overleg waarbij reglementair geregeld is dat medewerkers en studenten gezamenlijk functioneren. De AMR is betrokken bij het ontwikkelen van Ambitie 2025, de strategie voor de toekomst.

De hogeschool werkt ook bewust aan een inbedding in netwerken van ondernemers en overheidsorganen met als doel om de studenten zo geschikt op te leiden voor de arbeidsmarkt. Wat duurzaamheid betreft streeft men naar een keurmerk voor alle opleidingen, dienen studenten aandacht te hebben voor de SDG's, is er een speciaal "Green Office" en worden ze opgeleid voor professionals met aandacht hiervoor. Good practice is ook de jaarlijkse Dag van de Medezeggenschap met alle betrokken organen.

## **NV ENECO**

Eneco is een energieleverancier waar duurzaamheid al zo'n 15 jaar tot de strategische koers van zowel het Nederlandse bedrijf als inmiddels bij de dochters in België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk behoort. Men levert gas, stroom, warmte aan huishoudens en zakelijke klanten en biedt diverse apparatuur, verduurzamingsadvies en (onderhouds)diensten aan. Eneco investeert fors in wind op land, wind op zee, zon, energie-opslag en nieuwe vormen van duurzame energie, zoals groene waterstof. Sinds 2011 krijgen alle consumenten 100% groene stroom, dat geldt binnenkort ook voor de zakelijke klanten.

Eind 2021 had Eneco 5,6 miljoen klantcontracten en er werken plusminus 3.700 mensen. In 2019 is Eneco overgenomen door de Japanse bedrijven Mitsubishi Corporation (80% aandeelhouder) en Chubu Electric Power (20% aandeelhouder). Het hoofdkantoor staat in Rotterdam.

In Nederland zijn er acht bedrijfsonderdelen met ieder een ondernemingsraad namelijk de Gemeenschappelijke OR Staven (3 leden), OR Finance (3 leden), OR Business Technology Organisation (BTO) (3 leden), OR Asset Operations (6 leden), OR Asset Development & Realisation (4 leden), OR Customer Organisation (5 leden) en OR Eneco Energy Trade (3 leden).

De COR bestaat uit afgevaardigden van de ondernemingsraden en telt vijf leden (4 vrouwen en 1 man). Er zijn twee medezeggenschapsoverlegconvenanten op basis waarvan de reglementen worden opgesteld. De medezeggenschap functioneert als 'netwerk'-model met een voorzittersoverleg, waarbij de ondernemingsraden en COR minder zetels tellen dan de norm van de WOR. Als onderdeel van dit netwerkmodel worden er thema- en kennisgroepen ingesteld waar niet (C)OR-leden en externe deskundigen aan kunnen deelnemen. Eens in de vier weken komen alle OR-leden bij elkaar, dan wordt onderling zowel de stand van zaken met betrekking tot een aantal lopende thema's in de medezeggenschap uitgewisseld als kennis daarvan. Drie keer per jaar wordt een thema verder uitgediept. Voorbeelden daarvan zijn: diversiteit, werkdruk, (fysieke) veiligheid en ongewenst gedrag.

Dit met als doel iedereen van eenzelfde kennisniveau en kader te voorzien en om de ‘eigen’ bestuurders te kunnen adresseren. Tussen de COR en een OR kan bilateraal overleg plaatsvinden. In 2012 kreeg de COR bij de modernisering van de medezeggenschap ook het recht van enquête<sup>2</sup> toegekend, regulier voorbehouden aan de vakbonden en indien aanwezig aandeelhouders. De achtergrond daarvan was toen om de medezeggenschap als stakeholder te erkennen.

De RvB telt zes leden waarvan twee vrouw en een Japanner. De CEO is Nederlands.

De RvC telt vier Japanse en drie Nederlandse leden, deze hebben bij bepaalde besluiten een vetorecht. Dit is bij de overname afgesproken. De COR heeft gebruik gemaakt van het versterkte voordrachtsrecht met betrekking tot twee onafhankelijke leden van de RvC. Eén voordrachtscommissaris heeft veel informeel contact.

De RvC-voorzitter en minimaal één Nederlandse commissaris is een aantal keer per jaar aanwezig bij de reguliere COR-overlegvergadering. Afhankelijk van het onderwerp schuift naast de CEO een ander RvB-lid en/of de HR-directeur aan waardoor de COR vroegtijdig geïnformeerd wordt.

De Japanse eigenaars blijken nieuwsgierig naar hoe in een medezeggenschapsstructuur als bij Eneco de onderlinge verhoudingen georganiseerd worden en geven alle ruimte voor overleg. De COR neemt en krijgt onder de Japanse eigenaar alle ruimte en mogelijkheden voor eigen initiatief en het betrekken van zowel de ondernemingsraden als medewerkers bij het overlegproces. Naast de vaste onderdelen als veiligheid en financiën staan bijvoorbeeld de strategische dossiers structureel op de agenda met de COR. Tweemaal per jaar wordt de COR uitgenodigd door de aandeelhouders. De relatie met de vakbonden is goed.

In 2018 leidden eerdere overnameplannen tot een door de COR aangespannen procedure bij de Ondernemingskamer (OK). De COR verzocht de OK om een uitspraak over de handelwijze en het voornemen van verkoop van de toenmalige RvC. De COR maakt zich met name zorgen over het behoud van de identiteit en groene koers van Eneco. Dit mede in verband met de druk op de toenmalige ‘groene’ bestuurder die aan deze koers wilde vasthouden en tegendruk ondervond van de RvC. Er volgde een onderzoek, vervolgens trad de voorzitter van de RvC af, mede omdat het oordeel is dat de commissarissen op de stoel van de bestuurder zijn gaan zitten. Opvallend is dat na deze juridische zaak de onderlinge verhoudingen in de gehele driehoek zich snel herstelden. Men heeft hier ook bewust aandacht aan besteed en gewerkt aan herstel van vertrouwen in elkaar.

Wat de achterban betreft blijkt dat de medezeggenschap mede door de OK-zaak sterker dan ooit is gaan leven, voor vacatures zijn er nu meer kandidaten dan zetels. De COR gebruikt ook innovatieve methodes (Yammer, vlogs en polls) om de achterban bij de discussies te betrekken.

Naast de formele medezeggenschapsstructuur heeft Eneco een netwerk van “influencers”, voor een jaar gekozen vanuit de hele organisatie, die eens in de twee weken bij elkaar komen. Er wordt onder andere besproken wat er aan nieuwe innovatieve oplossingen mogelijk is en hoe er meer met elkaar samengewerkt kan worden.

Er werken bij Eneco inmiddels meerdere Japanse professionals, om elkaar beter te leren kennen en samenwerken zijn er onder andere bijeenkomsten georganiseerd om de Japanse cultuur en omgangsvormen te begrijpen. Daar bleek veel belangstelling voor.

Wat gedrag en integriteit betreft kent Eneco een internationale gedragscode waarin aandacht besteed wordt aan het begrip bedrijfscultuur en leiderschap. In het kader hiervan zijn er ook codes met betrekking tot integriteit, gedrag, fraude en privacy. Dit geldt ook voor privacy bij klanten zoals het omgaan met de Slimme Meter. In 2021 is fraude expliciet opgenomen bij risicofactoren.

---

<sup>2</sup> Het enquêterecht houdt in dat belanghebbenden de Ondernemingskamer mogen vragen een onderzoek in te stellen naar de gang van zaken in een onderneming als er redenen zijn om te twifelen aan een juist beleid.

Eneco kent een compliance programma dat ook proactief aandacht besteedt aan gewenst gedrag.

Door de COR is onlangs het initiatief genomen tot een discussie over en acties inzake een open en psychologisch veilige werkomgeving waarbij ongewenst gedrag tegengegaan wordt. Dit is met het RvB, RvC en HR-directeur bediscussieerd en heeft tot te ondernemen acties inzake een veilige werkomgeving geleid. Het gaat hierbij om de psychologische veiligheid, het tegengaan van ongewenst gedrag en goed leiderschap.

Wat duurzaamheid betreft scoort Eneco hoog in diverse duurzaamheidsrankings. Het streven is om in 2035 zowel qua eigen productie en processen als de energielevering aan klanten volledig klimaatneutraal te zijn. Het beleidskader hiervoor is het "One Planet Plan" dat mede in overleg met de medezeggenschap is ontwikkeld en ook op een groot draagvlak onder de medewerkers kan rekenen.

Eneco legt een directe relatie tussen de doelstellingen van het One Planet Plan en het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. Voor de energietransitie vormen immers innovatieve ideeën en het zoveel mogelijk gebruik maken van talenten belangrijke voorwaarden. Het diversiteit- en inclusiviteitsplan zorgt dat er een werkomgeving gecreëerd wordt waar mensen zich voldoende vrij en gestimuleerd voelen om hun talenten te ontplooiën. Het beleid bestaat uit 5 onderdelen: beleid en strategie, doelstellingen, werken aan bewustwording en vaardigheden, community organiseren en monitoring (via onder andere een gender dashboard en tweemaal per jaar een enquête). Ook is er een actieve "gender policy" waarmee bijvoorbeeld vrouwen in hogere posities worden benoemd.

De jury is onder de indruk van hoe de medezeggenschap zowel voor als na de overname strategisch betrokken is bij de op duurzaamheid gerichte koers en zich zo een belangrijke rol verworven heeft in de energietransitie. Wat opvalt is de kleinere omvang van COR en OR's, gecompenseerd door participatie van medewerkers in thema- en kennisgroepen. Het medezeggenschapsgebouw is qua structuur, communicatie en kennisverwerving goed georganiseerd en heeft het recht van enquête. Er is een cultuur van formeel en informeel overleg waarin alle drie de raden actief participeren en elkaar opzoeken. De medezeggenschap wordt vroegtijdig betrokken bij de uitdagingen waar het bedrijf voor staat, zoals bijvoorbeeld digitalisering. Naast meer traditionele thema's is er in het overleg tussen de partners aandacht voor cultuur, gedrag op de werkvloer, diversiteit en gender. Ook de medewerkers worden actief betrokken; naast de formele medezeggenschap is er een netwerk van -voor een jaar gekozen- influencers die met name met betrekking tot het One Planet Plan onderzoeken wat er aan nieuwe innovatieve oplossingen mogelijk is en hoe er meer met elkaar samengewerkt kan worden.

### **Havenbedrijf Rotterdam N.V.**

Het Havenbedrijf Rotterdam (HbR), ontstaan in 1932 als gemeentelijke dienst en verzelfstandigd in 2004, is een niet-beurs genoteerde naamloze vennootschap.

De aandeelhouders zijn de Gemeente Rotterdam (ca. 70%) en de Nederlandse Staat (ca. 30%). Het Havenbedrijf combineert publieke (het havenmeesterschap) met private taken (ontwikkeling en exploitatie van het havengebied). Anno 2022 staat hierbij versnelling van de verduurzaming in de haven centraal. Men is partner in de digitalisering van de haven en logistieke ketens.

De belangrijkste inkomsten vormen de huur en havengelden. Men verhuurt haventerreinen aan bedrijven, vooral aan opslag en overslag bedrijven, en de (petro-)chemische industrie waaronder energieproducenten. Schepen die gebruik maken van de haven betalen havengelden. Het havenbedrijf investeert in de openbare infrastructuur zoals wegen en in klantspecifieke structuur zoals kademuren, aanlegsteigers en nieuwe haventerreinen..Vanuit het havenmeesterschap, waar de operationele afdelingen onder vallen, heeft men een eigen verkeersbegeleidingssysteem,

patrouillevaartuigen en calamiteitenbestrijding. Om de bedrijfsdoelen te bereiken werkt men samen met diverse partners.

In 2021 bedroeg de omzet 772,7 miljoen Euro. Er werken plm. 1.270 mensen voor wie een eigen tweejarige, uitgebreide cao wordt afgesloten met de FNV, CNV en de OV-HBR.

Het HbR staat midden in de Rotterdamse samenleving en er zijn met vele organisaties contacten zoals met de MBO's en HBO's die opleiden voor de scheepvaart maar ook met de milieuorganisaties waar ze hun dilemma's mee bespreken. En met de wethouders, douane/zeehavenpolitie, Rijkswaterstaat, de provincies, het ministerie van Financiën, EZ, de Gasunie, EBM (netheerder van Nederlandse gasvelden).

De OR neemt deel aan het overlegplatform ROVER en heeft contact met de COR van de gemeente Rotterdam en met de OR van het havenbedrijf Amsterdam. Van oudsher zijn er ook goede lijnen met de verschillende vakbonden.

Er is zowel een Ondernemingsraad (OR) met zeven zetels als een Onderdeelcommissie (OC) met vijf zetels. De OC-leden wordt gekozen uit de operationele afdelingen en overleggen met de Rijkshavenmeester. Vijf OR-leden worden uit de kantoorpopulatie gekozen, twee OR-zetels zijn bestemd voor OC-leden. De OR overlegt met de CEO. Voor deze splitsing in OR en OC is bij de laatste verkiezingen in 2019 gekozen om als medezeggenschap in de OC het accent op operationele zaken te kunnen leggen en in de OR op de strategische besluitvorming. Door twee OC-leden structureel aan de OR toe te voegen wordt een optimale communicatie en informatie mogelijk gemaakt. Zowel de OR- als de OC-leden worden gekozen voor een periode van vier jaar. Voor de OR geldt de mogelijkheid van een parttime invulling van één van de OR-zetels, die dan door twee mensen bekleed wordt. Beiden hebben stemrecht. Het is de eerste zittingsperiode in deze structuur waarbij de OC een uitgebreide mandatering heeft gekregen om onderwerpen zelfstandig af te handelen. De OR richt zich meer op het strategische beleid en heeft bijvoorbeeld naast de CEO regelmatig contact met de Raad van Commissarissen (RvC).

OR en DB worden ondersteund door een ambtelijk secretaris en een interne adviseur medezeggenschap.

Sinds 2020 kent de OR "meedenkers": een pool van zo'n 35 collega's die bij een bepaalde advies- of instemmingaanvraag door de OR op basis van hun expertise bij betrokken kunnen worden.

De medezeggenschap bij het HbR streeft naar een betere afspiegeling van het personeel qua samenstelling van OR en OC en heeft daar in het voorjaar van 2022 een enquête over gehouden. Dit mede om erachter te komen wat mensen, en dan met name jongeren en vrouwen, weerhoudt om zich kandidaat te stellen.

De OR wil op een proactieve wijze betrokken zijn bij de besluitvorming, men krijgt de agenda van het directieteamoverleg op basis waarvan wekelijks de (voor-)genomen besluiten besproken worden met de directiesecretaris. Dan wordt bepaald of dit ter instemming, ter advies of ter discussie aan de OR wordt voorgelegd.

Agenda-onderwerpen kunnen door de OR worden voorbereid in een commissie, met eventueel meedenkers als lid, die een preadvies geeft. Daarna komt het op de agenda van het maandelijkse VOOR (Voor Overleg Ondernemingsraad.) De OR beslist dan of men het preadvies wel, niet of gedeeltelijk meeneemt.



De OR heeft voorbereidingscommissies Financiën en Communicatie en een VGM-commissie die volledig gemandateerd is. Ook nemen OR-/OC-leden deel aan Havenbedrijf-werkgroepen als Go-Flex (hybride werken in post-corona tijd) en Performance Management (vervangen van PM-systeem en verbeteren van de HR-gesprekscyclus). De cao van het Havenbedrijf bevat artikelen die in overleg met de OR verder in regelingen worden omgezet, bijvoorbeeld met betrekking tot de HR-cyclus en persoonlijke ontwikkeling.

Individuele OR-leden nemen deel aan commissies van het havenbedrijf zoals de integriteit/klachtencommissie, algemene examencommissie en kledingcommissie.

Eenmaal per jaar is er een overleg over de algemene gang van zaken (art. 24 WOR), waarvoor de agenda samen met de directie wordt opgesteld.

Eveneens eenmaal per jaar komen de voltallige OR en RvC bij elkaar.

De RvC telt vijf leden, de vrouwelijke president-commissaris is tevens voordrachtscommissaris. Het RvB telt drie leden, waarvan één vrouw.

Er is tussen alle partijen in de driehoek frequent informeel overleg. Dit zowel in het kader van proactieve betrokkenheid van de OR als om het samen afstemmen welke formele procedure daar uit voortvloeit.

In 2015 is er een ondernemingsovereenkomst conform art. 32 afgesproken waarin de OR een aantal extra bevoegdheden krijgt toegekend. Zo krijgt de OR voor een deel van de adviesrecht-aangelegenheden instemmingsrecht. Kort samengevat vallen onder deze besluiten ingrijpende wijzigingen van arbeidsomstandigheden van een groot aantal werknemers, omvangrijke investeringen, overdracht van zeggenschap van de onderneming en/of het aangaan of beëindigen van duurzame samenwerkingen.

In 2020 is in de vorm van een "Allonge" op dit convenant afgesproken dat er meedenkers op basis van deskundigheid kunnen worden ingezet op onderwerpen die ter advies of instemming aan de OR wordt voorgelegd. Voor hen geldt geheimhouding en men krijgt facilitering in tijd.

De partners in de driehoek zijn met elkaar op zoek naar hoe vorm te geven aan de rol van de OR bij grote investeringen en de transitie naar een nieuwe energiestructuur. (50% in de haven functioneert nog op olie en gas).

Wat duurzaamheid betreft wil men door innovatie de "slimste en duurzaamste" haven van de wereld worden. Onder het begrip duurzaamheid vallen onder andere de vergroening van de industrie en logistiek en de kwaliteit van de leefomgeving. Het HbR onderneemt heel veel op dit terrein, met name wat de investeringen in de haven betreft en zoals de opslag van CO2 in gasvelden onder de Noordzee. De OR krijgt daar alle presentaties van en zo wordt de medezeggenschap al voor het formele adviesmoment meegenomen in het proces.

Wat gedrag en integriteit betreft wordt in een eigen bedrijfscode (mede gebaseerd op de Ten Principles inzake gedrag van de United Nations) onder andere de verbinding gelegd met wetgeving inzake (on-)gewenst gedrag, integriteit, klokkenluiders. Er is een klachtencommissie Integriteit en Ongewenst gedrag en een Regeling vertrouwenspersoon. De code geldt als een overzicht van waarden en normen waarvan men vindt dat deze zowel door collega's als in relatie met klanten, leveranciers, relaties en andere externen uitgedragen dient te worden. De OR is bij de totstandkoming van de nieuwe bedrijfscode ook betrokken geweest. Er zijn tal van andere regelingen op dit terrein zoals de klokkenluideregeling die mede door de OR is vastgesteld. De OR neemt deel

aan de privacycommissie. Ieder jaar wordt er in het medewerkeronderzoek gevraagd naar hoe men de integriteit op de werkvloer ervaart.

Wat diversiteit en inclusiviteit betreft is de organisatie in het najaar van 2021 “afgestoft” en wordt er nu aan een concreet plan van aanpak gewerkt, bijvoorbeeld over wat de doorgroeimogelijkheden voor vrouwen zijn. Een OR-lid maakt inmiddels deel uit van de hiervoor gevormde Task Force. In het najaar van 2022 zullen er in het kader van diversiteit en inclusiviteit workshops georganiseerd worden. Er is een recruiter ingeschakeld die op diversiteit zoekt en er is een LHBT groep binnen het bedrijf.

De jury is onder de indruk van hoe er gezamenlijk gezocht wordt naar het zoveel mogelijk en proactief betrekken van de OR bij de besluitvorming, ook wat strategische onderwerpen als grote investeringen en de transitie betreft. Dit uit zich onder andere in het bespreken van de directieagenda door de OR met de bestuurssecretaris en het dan al oordelen wat de consequenties daarvan voor de medezeggenschap zijn. De medezeggenschap is via een convenant versterkt met bovenwettelijke bevoegdheden. Gekozen is voor een structuur van een OR voor de meer strategische onderwerpen en een OC voor de meer operationele onderwerpen. Wat opvalt is dat alle partners in de driehoek actief in contact zijn met de vele externe stakeholders. Verder werkt men aan meer diversiteit zowel wat de samenstelling van de OR als het personeelsbestand betreft.

### **Conclusies van de jury**

De jury concludeert aan de hand van de criteria dat de genomineerden ieder een cultuur kennen van structureel en informeel overleg in de driehoek waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn. Er is regelmatig overleg met andere stakeholders zoals verschillende overheden, de arbeidsmarkt, onderwijsinstellingen, aandeelhouders en werknemersorganisaties. Er is sprake van professionele en strategische medezeggenschap, waarbij men op verschillende manieren probeert de achterban zoveel mogelijk te betrekken.

Alle drie de cases bieden ook goede resultaten op het terrein van strategische besluitvorming, personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Opvallend is dat bij alle drie de organisaties duurzaamheid inmiddels niet meer weg te denken is uit zowel het interne organisatiebeleid als in de opleidingen en de relatie met klanten en de omgeving. Qua diversiteit en integriteit hebben alle drie de organisaties beleid waarbij de medezeggenschap een actieve rol speelt.

De drie genomineerden verschillen van elkaar als bedrijf en in hoe ze de medezeggenschap vormgegeven hebben. Mede daarom vormen de cases inspirerende voorbeelden voor andere organisaties uit deze branches.

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. De cases 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.

#### Avans Hogeschool

De jury is onder de indruk van de brede en gelaagde medezeggenschap om studenten en medewerkers invloed te geven op de beleidsontwikkeling en besluitvorming. Dit alles vanuit de visie van structureel, tijdig betrokken te worden en vanuit het principe “samen effectieve tegenspraak organiseren”. Dat is een complexe opgave maar er wordt consciëntieus aan gewerkt. Wat opvalt is de cultuur van gezamenlijkheid, waarin het overleg in de driehoek er goed uitziet. Bijzonder is hoe er op vele fronten gewerkt wordt aan het thema duurzaamheid en het in dit kader voorbereiden van de studenten op hun toekomst. De hogeschool werkt aan een goede inbedding in regionale netwerken en heeft zo inzicht in de ontwikkelingen. De jury prijst de jaarlijkse Dag van de Medezeggenschap voor alle medezeggenschapsorganen, waarbij ook de voorzitter van het CvB aanwezig is.

#### NV Eneco

De jury is onder de indruk van hoe het overleg in de driehoek functioneert in een gemengde context met internationale aandeelhouders. Er is veel structureel overleg, formeel en informeel, en de verhoudingen zijn goed. Opvallend is hoe nauw betrokken de COR is bij de strategie en hoe stevig de medezeggenschap staat voor de op duurzaamheid gerichte koers. Voor de COR was dat in 2018 reden om zich tot de Ondernemingskamer te wenden. Het valt de jury op dat de relaties in de driehoek zich daarna snel en goed hersteld hebben. Men heeft hier bewust aandacht aan besteed en gewerkt aan herstel van vertrouwen in elkaar. De voordrachtscommissaris heeft hier een actieve rol bij gespeeld, eveneens de nieuw aangestelde bestuurder. Ook nu gaat de COR schurende momenten niet uit de weg, integendeel. Men houdt het initiatief om bijvoorbeeld thema's als gedrag op de werkvloer en diversiteit actief aan te pakken. De jury vindt het netwerk van influencers een innovatief voorbeeld van medewerkers betrekken.

#### Havenbedrijf Rotterdam N.V.

De jury is onder de indruk van de vormgeving en het functioneren van de medezeggenschap en de initiatieven om meer medewerkers te laten participeren in de medezeggenschap; de flexibele schil van 35 meedenkers (tijd-gefaciliteerd), het werken met ad hoc minicommissies op basis van specifieke expertise en de mogelijkheid om een or-zetel parttime in te vullen. De positie van de medezeggenschap is versterkt door uitbreiding van bevoegdheden via een convenant. De voorzitter van de RvC is een voordrachtscommissaris. De driehoek is goed in dialoog met elkaar via formeel en vooral informeel overleg. Met de tijd kan dit uitgroeien tot een sterke driehoek waarin de partners elkaar scherpen en versterken. De jury is ook onder de indruk van het actieve stakeholdermanagement van alle partijen in de driehoek en het gezamenlijk streven naar een strategie om de uitdagingen van de energietransitie en verduurzaming het hoofd te bieden.

#### Score

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

Bij Avans Hogeschool heeft men een voorbeeld-praktijk gevonden voor gelijkwaardige vertegenwoordiging van medewerkers en studenten en het op verschillende lagen organiseren van medezeggenschap. De adviesprocedures en achterbanraadpleging zijn 'klassiek' te noemen. Men voldoet aan het wettelijk kader voor het overleg in de driehoek, waarmee men een voorbeeld is voor anderen. Op alle niveau's is men zeer bewust bezig met duurzaamheid.

Bijzonder is bij NV Eneco hoe de COR door alle partijen serieus genomen wordt, ondanks -of juist dankzij- wat er in het verleden is gebeurd. De driehoek is na de OK-procedure in 2018 dankzij bewuste inspanningen als een feniks uit de as herrezen, men respecteert elkaar en is aan elkaar gewaagd. Met twee voordrachtscommissarissen en een speciale stemverhouding tussen de

buitenlandse en Nederlandse commissarissen is Eneco een voorbeeld. Door alle stakeholders wordt het One Planet Plan, gericht op duurzaamheid in al zijn facetten gedragen.

Bij het Havenbedrijf Rotterdam N.V. is men sinds de verdeling in 2019 van 'het strategische' voor de OR en 'het operationele' voor de OC goed op weg om de OR bij strategische besluitvorming te betrekken. De OR heeft bij convenant instemmingsrecht gekregen op een aantal adviesaanleggen. Met een voordrachtscommissaris als voorzitter van de RvC en het uitgebreide stakeholdermanagement van alle partners in de driehoek is het Havenbedrijf een voorbeeld voor anderen.

Keuze:

Alle drie de genomineerde organisaties werken aan professionalisering en versterking van medezeggenschap en relaties in de driehoek. Het proactief zijn van de medezeggenschap en betrokken worden bij strategische besluitvorming speelt eveneens bij alle drie. Het valt dit jaar op dat de voordrachtscommissaris een cruciale rol speelt. Iedere genomineerde scoort aantoonbaar wat de vijf criteria betreft. Op de Driehoek 3D Trofee staan de drie kernbegrippen afgedrukt: dialoog, diversiteit en duurzaamheid. Duurzaamheid springt er uit dit jaar, op dat punt zijn Avans, Eneco en het Havenbedrijf zeer actief bezig het verschil te maken.

Er is echter maar een winnaar mogelijk en de jury benadrukt dat het bij deze prijs met name gaat over hoe het strategisch overleg in de driehoek tussen toezicht, bestuur en medezeggenschap zowel wordt vormgegeven als tot aantoonbare resultaten leidt. Bij één van de drie genomineerden is dit het meeste het geval.

**De jury komt tot een unaniem oordeel: NV Eneco is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2022-2023.**



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

### Case Avans Hogeschool

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'driehoek' bij Avans Hogeschool, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2022/2023.

Avans Hogeschool 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 ook met grootaandeelhouders, externe toezichhouders en cliëntenraden.
- een (C)OR die actief is op strategisch niveau.
- een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten voor de sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- oog voor diversiteit: 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 geaccordeerd en vormen de basis voor deze case waarin een aantal citaten uit de interviews zijn verwerkt.

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 leden DB Avans Medezeggenschapsraad (AMR)***

René van Kuijk, lid DB, docent opleiding Bestuurskunde

Edwin Zeelenberg, lid DB, projectleider en ICT-coach

Nikki van Amerom, lid DB, 4<sup>e</sup>-jaars student Bedrijfskunde

Vincent Plompen, waarnemend voorzitter AMR, lid DB, 4<sup>e</sup>-jaars Bedrijfskunde

Machteld Harmsen, ambtelijk secretaris AMR

Het DB van de AMR bestaat uit 2 studenten en 2 medewerkers. Op dit moment vervangt studentlid Vincent Plompen wegens zwangerschap een medewerkerslid in de rol van voorzitter.

Vincent Plompen student-voorzitter: "Het leuke, mede vanuit het oogpunt van mijn studie bedrijfskunde, aan het DB-lid en nu voorzitter zijn is het bestuurlijke aspect. Corona, ik ben sinds maart 2020 DB-lid, speelde hier eerst wel een rol bij. Voor mij geldt in deze functie vooral: 'Hoe kunnen we verder komen?' Dus niet het proces vanuit te sterk accent op eigen belang frustreren, maar samen met het College kijken naar wat er nodig is."

Nikki van Amerom, student-DB-lid sinds drie jaar: "Wat mij inspireert, is dat we altijd proberen het een en ander te verbeteren. Ook binnen de studentgeleding doen we aan reflectie, daar krijg je met name een betere focus van, we reageren nu sneller op zaken die in de organisatie spelen."

Edwin Zeelenberg, medewerkers-DB-lid sinds maart 2022: “Het is mooi om jongvolwassenen zo mee te mogen maken, nu weer fysiek kunnen vergaderen is voor mij daarbij van belang. Het contact met het CvB is opvallend goed, er zijn weinig onderlinge verschillen.”

René van Kuijk, medewerkers-DB-lid sinds september 2021: “Het College van Bestuur is heel scheutig met informatie, dat is prettig en het zegt ook iets, hè. We worden niet verrast door de stukken.”

Machteld Harmsen, Centrum voor Medezeggenschap en ambtelijk secretaris AMR, sinds augustus 2021: “De raad krijgt echt voldoende tijd om bij advies- en instemmingsaanvragen tot een oordeel te komen. En we hebben ook een goede structuur voor het overleg met de verschillende geledingen.”

### ***Geïnterviewde bestuurder***

Philippe Raets, sinds september 2021 voorzitter van het College van Bestuur (CvB): “Als nieuwe bestuurder in deze organisatie vond en vind ik het heel bijzonder om met een vorm van medezeggenschap als deze, waarbij medewerkers en studenten paritair vertegenwoordigd zijn, te werken. Tot nu toe heb ik namelijk altijd ervaren dat deze groepen gescheiden zijn qua overleg. Heel bijzonder ook dat nu een student, namelijk wegens zwangerschapsverlof van de voorzitter, de waarnemend voorzitter van de AMR is.”

### ***Geïnterviewde bestuurssecretaris***

Lennart Nooij, bestuurssecretaris College van Bestuur/Raad van Toezicht: “Wat het leuke en ook spannende aan deze functie is, is hoe je de verschillende kennis en ervaringen kan organiseren en inzetten om tot een gebalanceerd besluit te komen. Waarbij steeds een stevig maar goed gesprek over het belang van de instelling kan worden gevoerd. De combinatie van bestuurders en experts en oudgediende medewerkers met veel kennis en studenten met een frisse blik is verrijkend. Dan is het wel van belang dat de studenten echt de kans krijgen om hun argumenten naar voren te brengen. Daar slagen wij goed in.”

### ***Geïnterviewd lid Raad van Toezicht***

Peter Struik, op voordracht van de AMR sinds 2014 lid van de Raad van Toezicht:

“Ik ervaar het als een mooie job, als hogeschool leiden we jonge mensen op en we doen het goed. Als RvT-lid op voordracht van de AMR adviseer ik hen soms echt, maar vraag ik ook hoe zij het een en ander ervaren.”

(NB: in de casebeschrijving worden de reacties samengevat onder de koppen de AMR (Avans Medezeggenschapsraad), de bestuurder (CvB), de bestuurssecretaris en de RvT (Raad van Toezicht).

## **Avans Hogeschool**

Avans Hogeschool is een opleidingsorganisatie voor hoger beroepsonderwijs in Noord-Brabant en kent 15 locaties verspreid over Breda, Roosendaal, 's-Hertogenbosch en Tilburg. Er studeerden eind 2021 ongeveer 35.000 mensen, waarvan zo'n 30.000 voltijd, en er werken bijna 3.500 medewerkers bij deze hogeschool. Het aanbod van opleidingen varieert van Associate degree en bachelor tot master, en van voltijd en duaal tot deeltijd. In totaal kent Avans 57 opleidingen, waaronder Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek, Elektrotechniek, Accountancy, Informatica, Communicatie, Verpleegkunde, Design, Leraar Basisonderwijs, Rechten en Bouwkunde. Avans heeft daarnaast 4 Centres of Expertise voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.

De organisatiecultuur wordt geschetst als “Brabants”: persoonlijk, betrokken, gemoedelijk en ingebed in netwerken van zowel ondernemers en belangenorganisaties als de verschillende overheden. Dit met als doel het onderwijs zoveel mogelijk op de arbeidsmarkt en maatschappelijke

ontwikkelingen/verantwoordelijkheden aan te laten sluiten. De Ambitie 2025 is daarin leidend. De pijlers onder de ontwikkeling van Avans van onderwijs- naar kennisinstelling zijn: flexibilisering van het onderwijs, onderzoek, co-creatie en organisatie ondersteund door verregerende digitalisering. Thema's zijn bijvoorbeeld inclusiviteit & diversiteit, internationalisering en duurzaamheid. De "Sustainable Development Goals" (SDG's) van de Verenigde Naties vormen mede het beleidskader voor de hogeschool.

Avans Hogeschool werd in 2021 voor het tiende jaar uitgeroepen tot de beste grote hogeschool van Nederland door de Keuzegids HBO. Deze baseert zich grotendeels op de mening van studenten uit de Nationale Studenten Enquête.

## **DE OVERLEG-CULTUUR IN DE DRIEHOEK**

### **1. Formeel overleg**

Avans Hogeschool streeft naar een open dialoog tussen alle partijen over zowel de inhoud van onderwijs en onderzoek als de organisatie in brede zin. Vanuit deze visie participeren medewerkers en studenten op centraal en decentraal niveau gelijkwaardig aan elkaar in de medezeggenschapsorganen. Dit is verankerd in de reglementen, gebaseerd op de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Het College van Bestuur (CvB) en Raad van Toezicht (RvT) onderhouden een actieve relatie met de medezeggenschap.

Avans Hogeschool kent drie niveaus van overleg: centraal, decentraal en sub-decentraal. De centrale Avans Medezeggenschapsraad (AMR) telt 24 leden: 12 medewerkers en 12 studenten. Medewerkers worden voor 4 jaar gekozen, studenten voor 2 jaar. Decentraal kent Avans deelraden: academieraden voor de academies waar onderwijs wordt verzorgd, en dienstraden voor de ondersteunende diensteenheden als Personeel & Organisatie en ICT & Facilitair. De laatste bestaan alleen uit medewerkers, de academieraden zijn eveneens "ongedeeld" samengesteld. Sub-decentraal zijn er de opleidingscommissies waar eveneens medewerkers en studenten gezamenlijk aan deelnemen. De medewerkers hebben faciliteiten om in werktijd hun functie te kunnen vervullen, de studenten worden vrij geroosterd en krijgen een financiële vergoeding.

De AMR: "Het valt niet altijd mee om alle drie de lagen te vullen. Centraal lukt wel maar decentraal is het soms moeilijker. Studenten moeten 30 handtekeningen voor de AMR en 15 voor een academierraad verzamelen om zich kandidaat te kunnen stellen. Je moet dus actief de boer op om je eigen draagvlak te organiseren; dat is wellicht een drempel. Ook de medewerkerskandidaten voor de AMR dienen overigens over minstens 30 handtekeningen van kiesgerechtigden te beschikken."

Er is een College van Bestuur (3 leden, 2 vrouwen en 1 man), en de verschillende academies en diensten kennen een directeur en 1 of meerdere adjunct-directeuren.

De bestuurder: "In vorige functies maakte ik het vooral mee dat de OR zich focuste op de belangen van het personeel. Door dit 'gemengde' model staat de inhoud, het werk zelf, veel meer centraal. Het levert eerlijk gezegd leuke discussies op. Ik zie ook dat men vanuit verschillende belangen de verbinding zoekt en aangaat. Maar ja, niet voor niets staat Avans voor het tiende jaar op nr. 1, zowel wat de studenttevredenheid betreft als de resultaten. Op je lauweren rusten zit er echter niet bij, wij willen met de maatschappelijke veranderingen meegaan. Dat is het hoofddoel van ons instellingsplan Ambitie 2025."

Het DB van de AMR bestaat uit 2 medewerkers- en 2 studentleden, gekozen door en uit het midden van de AMR. De voorzitter van de AMR is tevens DB-voorzitter en afkomstig uit de personeelsgeleding, de vicevoorzitter is een student. (In de zomer van 2022 is het student-lid tijdelijk voorzitter.) Het DB voert enerzijds het gesprek met het College van Bestuur over de aankomende

onderwerpen en is anderzijds belast met het 'dagelijks besturen' van de AMR. Dit met ondersteuning van een ambtelijk secretaris en een managementassistent.

De AMR: "Als DB functioneren we als 'scharnierpunt', we zijn veel aan het managen."

De Raad van Toezicht (6 leden, 3 mannen en 3 vrouwen) controleert en adviseert op het beleid van het College van Bestuur en houdt toezicht zoals omschreven in de statuten en de WHW. Een van de leden wordt altijd door de AMR voorgedragen.

De RvT: "In de acht jaar dat ik deel uitmaak van de RvT is er wel het een en ander veranderd, ook qua medezeggenschapsstructuur. Een constante hierbij is de voorzitter van de RvT, dat was terugkijkend heel plezierig."

Het Centrum voor Medezeggenschap ondersteunt alle organen en organiseert ook bijeenkomsten en evenementen voor alle medezeggenschapsleden.

De bestuurssecretaris: "Ik adviseer het CvB procesmatig en inhoudelijk en ondersteun en informeer de RvT vooral met betrekking tot de procesgang en procedures. Een van mijn teams, het Centrum voor Medezeggenschap, heeft een ondersteunende en faciliterende functie."

Het instellingsplan "Ambitie 2025" vormt voor ieder bedrijfsonderdeel de leidraad en de visie waarbinnen de verschillende doelen en agenda's dienen te vallen. Het is ook het kader voor het overleg met de medezeggenschap.

De bestuurder: "Ik wil de AMR hier volledig in meenemen, het is een veranderingsoperatie die iedereen raakt. Ik vind ook dat ieder besluit begrepen moet worden, dat geeft kracht aan zo'n proces. Daarbij helpt het dat we samen optrekken, we blijven praten tot we klaar zijn, we gaan er echt voor zitten. De bestuurssecretaris is hier overigens heel ondersteunend bij."

Het contact met de achterban vindt op verschillende manieren plaats. Primair zoekt de AMR contact met de decentrale medezeggenschap om zo het getrapte vertegenwoordigingssysteem optimaal te benutten. Elk AMR-lid is vaste contactpersoon van 1 of meerdere decentrale medezeggenschapsorganen. Daarnaast is er 4 keer per jaar overleg tussen de AMR en dienststraden en eveneens 4 keer per jaar tussen de AMR en de deelraden. Eenmaal per jaar komen alle medezeggenschappers van Avans bij elkaar tijdens de "Dag van de Medezeggenschap".

De werkwijze van de AMR in deze structuur: na een voorgenomen besluit door het CvB waarop instemming of advies van de AMR nodig is of wordt gevraagd, geeft de AMR binnen 6 weken een reactie. De AMR vergadert dan iedere week en hanteert daarbij het BOB-besluitvormingsmodel. Afhankelijk van het onderwerp kan de AMR besluiten een deel van de achterban of een decentraal orgaan te raadplegen voor input. De AMR: "Een tijdje geleden werd de studentgeleding door het CvB gevraagd advies uit te brengen op het handhaven van de numerus fixus bij de opleiding Fysiotherapie. De voorzitter van de studentgeleding heeft toen gesproken met de opleidingscommissie Fysiotherapie. Zo'n gesprek geeft aan de AMR inzichten vanaf de werkvloer." Een ander voorbeeld is dat de AMR ieder jaar de Avansbrede begroting ter instemming krijgt voorgelegd. Deze begroting wordt voor een belangrijk deel opgebouwd aan de hand van de businessplannen per organisatieonderdeel. Op deze businessplannen heeft de decentrale medezeggenschap instemmingsrecht. De AMR checkt daarom bij de decentrale medezeggenschap hoe het instemmingproces is verlopen wanneer zij de instellingsbrede begroting behandelt.

### **Visie op medezeggenschap**

De visie op de medezeggenschap is het structureel, tijdig en vanuit het principe "samen effectieve tegenspraak organiseren" betrokken te worden bij beleidsontwikkeling en besluitvorming. De AMR richt zich hierbij op strategie en beleid en het hier mee samenhangende functionele en organisatorische beleid.



De AMR: “Het is echt leuk om op strategisch niveau Avansbreed actief te zijn, je kunt in de voorste linie je zegje doen.”

De academie- en dienstraden richten zich op beleid en ontwikkelingen binnen de eigen academie en dienst. De opleidingscommissies doen dit binnen de eigen academie op opleidings specifieke zaken. Ieder medezeggenschapsorgaan heeft een eigen reglement waarin de verschillende rechten, taken en bevoegdheden, de wijze van kandidaatstelling en verkiezingen beschreven worden. Voor de AMR bijvoorbeeld worden de taken van het DB omschreven zoals het minstens eens in de 6 weken samen met de voorzitter en secretaris van het CvB overleggen over de agenda en status van de te behandelen onderwerpen. Indien nodig is er ook tussentijds contact. De agenda wordt onder andere bepaald door onderwerpen waar (boven-)wettelijk instemming- of adviesrecht voor geldt, de strategie en het beleid, initiatieven of informatieverzoeken van AMR aan CvB, het ambitieplan en actuele thema's. Het Centrum voor Medezeggenschap biedt hierbij ondersteuning.

Voorbeelden van agendaonderwerpen zijn: kader-OER (Onderwijs- en examenregeling), hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting, huisvesting, kwaliteitsafspraken, het instellingsplan Ambitie 2025, Avansbreed personeelsbeleid en studentenwelzijn.

Conform het reglement gelden de volgende toetsingscriteria voor het gebruik van het advies- en instemmingsrecht:

- er is sprake van een zorgvuldige afweging van de relevante belangen door het CvB;
- er is sprake van een adequate en tijdige informatievoorziening;
- er is sprake van evenwichtige borging van belangen van studenten en medewerkers.

Voor de studentengeleding van de AMR geldt een eigen adviesrecht ten aanzien van, onder andere, het instellen van numerus fixus voor een opleiding, dispensatie van het hogere collegegeldtarief en regelingen rondom selectiecriteria en -procedures voor opleidingen.

De personeelsgeleding heeft een afzonderlijk instemmingrecht ten aanzien van thema's die onder andere uit de cao voortvloeien zoals werktijden, duurzame inzetbaarheid, professionaliseringsplan, taakbelastingsmodel, aanstellings-, ontslag-, bevorderings- en mobiliteitsbeleid. Studenten worden wel in staat gesteld om hier dan advies over te geven. De personeelsgeleding laat ook een eigen afgevaardigde het cao-overleg in de instelling bijwonen als toehoorder.

De AMR: “We worden eigenlijk nooit verrast door de vergaderstukken, zijn vroeg betrokken bij cruciale beslissingen en we geven ook best veel instemming. We werken met werkgroepen die zich helemaal in een dossier verdiepen en dat dan in de raad brengen. Als werkgroep kunnen we ook een beleidsmedewerker bevragen die expert is op het dossier.”

De AMR: “Het is vaak wel aanpoten om het overzicht te houden, de ambtelijk secretaris is daarbij een grote steun. Met name om te weten in welke fase van het besluitvormingsproces we zitten. We vergaderen nu in principe via het BOB (= besluitvormen in drie fases: Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming) model, dat moet dan wel bewaakt worden. Voor een deel hebben we dit nu zelf geautomatiseerd door te gaan werken met een planbord in Microsoft Teams. Daarin hebben alle onderwerpen een kaart, waaraan als bijlage steeds de stukken worden toegevoegd. We hebben dit zo geprogrammeerd dat bijvoorbeeld de weeknummers automatisch doorlopen, zodat we zeker weten dat we de besluitvormingstermijn van 6 weken niet overschrijden. We innoveren en laten de ICT voor ons werken zodat we zelf ruimte hebben voor de inhoud. Dat werkt wel goed.”

### ***Communicatie binnen de medezeggenschap***

Ongeveer 4 maal per jaar organiseert het Centrum voor Medezeggenschap een deelradenoverleg voor alle academie- en dienstraden, voorgezeten door de voorzitter van de AMR. Agenda wordt door alle deelnemers bepaald. In dit overleg kunnen de decentrale raden elkaar en de AMR ontmoeten en

kennis uitwisselen. De voorzitter van het CvB is hierbij ook aanwezig om te luisteren naar wat er leeft binnen de medezeggenschap.

Daarnaast organiseert het Centrum voor Medezeggenschap 4 keer per jaar een overleg voor alle dienstraden. Omdat deze raden vaak andere thema's te bespreken hebben dan de academieraden, krijgen zij apart de gelegenheid om elkaar te spreken. De portefeuillehouder van het CvB is hierbij ook aanwezig om te luisteren naar wat er leeft binnen de medezeggenschap.

Alle deelraden kunnen gebruikmaken van de Teams-omgevingen voor medezeggenschap om elkaar te bevragen, online bijeenkomsten te organiseren of zaken te delen. Ook is aan iedere deelraad een AMR-lid als vaste contactpersoon gekoppeld.

Daarnaast maakt de AMR gebruik van het intranet om informatie aan de achterban te verstrekken. Ook runt de raad een eigen Instagram-account, wat met name goed werkt om de studenten in de achterban te bereiken. Daarnaast woont Punt, het onafhankelijke nieuwsplatform binnen Avans, ook alle raadsvergaderingen bij. Zij publiceren regelmatig artikelen over gesprekken en besluiten in de AMR.

Ook voor de opleidingscommissies organiseert het Centrum voor Medezeggenschap een aantal keer per jaar studie- en netwerkbijeenkomsten.

Eenmaal per jaar is er de "Dag van de Medezeggenschap" voor alle leden van de AMR, deelraden en opleidingscommissies. Een dag om met iedereen die bij de medezeggenschap betrokken is bijeen te komen, inspiratie op te doen en trainingen te volgen. Ook de voorzitter van het CvB is hierbij aanwezig. In januari 2022 was bijvoorbeeld het thema 'Medezeggenschap in transitie'. Samen stonden de medezeggenschappers stil bij de impact die het instellingsplan heeft op hun rol. Naast een keynote waren er onder andere sessies op het gebied van onderhandelen en succesvol gebruikmaken van je initiatiefrecht.

De AMR vergadert wekelijks in een openbare vergadering. Deze hybride meeting is voor de achterban als toehoorder te volgen via Microsoft Teams. Op verzoek van de AMR of eigen verzoek is het voltallige CvB of een deel daarvan aanwezig, afhankelijk van de agendaonderwerpen.

De AMR kent 4 werkgroepen met als onderwerpen ICT & Huisvesting, Personeel & Welzijn, Financiën & Governance en Onderzoek, Onderwijs & Studentenzaken. Deze vaste maar informele werkgroepen bereiden onderwerpen voor ten behoeve van de hele AMR. Het jaarverslag van de AMR en de andere medezeggenschapsorganen wordt integraal opgenomen in het Avans Jaarverslag.

De academie- en dienstradenreglementen zijn voor een groot deel gelijk aan het AMR-reglement. De personeelsgeleding heeft hier eveneens instemmingsrecht voor onderwerpen, voor zover nog niet op centraal niveau vastgesteld, als het personeelsplan, vakantie- en verlofregelingen en scholing.

## **2. Informeel overleg**

De CvB-voorzitter en het DB van de AMR hebben eens in de 5 à 6 weken een bilateraal overleg. Dit zowel om de relatie goed te houden als te checken wat er allemaal aan besluitvorming aankomt en of dat gevolgen heeft voor de overlegagenda. Daarnaast spreken beide partijen elkaar regelmatig informeel.

De bestuurder: "We zoeken elkaar snel op. Wat mij ook opvalt, is dat we niet 'vanuit armoede' met elkaar overleggen dus alleen als er 'gedoe' is, maar dat we echt met elkaar in gesprek zijn. Daarom draait de organisatie volgens mij ook zo goed."

Tenminste twee keer per jaar woont een vertegenwoordiging van de RvT (dit is wettelijk verplicht) de AMR-vergadering bij. De AMR heeft tussentijds altijd de mogelijkheid te overleggen met de

portefeuillehouder AMR binnen de RvT. Dit is het RvT-lid dat op voordracht van de AMR benoemd is. Het DB heeft informeel contact met deze portefeuillehouder.

De RvT: "Bij bepaalde topics is het voor mij als RvT-lid van belang om rechtstreeks contact met de AMR te hebben. Zo bleek meer dan eens dat een potentieel conflict soms gewoon direct uit de weg te helpen viel."

De AMR: "We ervaren de beschikbaarheid van het CvB als heel hoog, men zal zich in alle bochten wringen om op uitnodiging van ons te komen. Van onze kant moeten we wel tijdig de gespreksonderwerpen aangeven. Maar men is altijd bereid om het gesprek aan te gaan over het waarom van een bepaald voorstel."

De bestuurder: "We hebben een open overleg met elkaar in de driehoek. Dat geldt ook voor de nieuwe leden van de RvT. Die staan er maximaal in."

De bestuurssecretaris: "We gaan zelden op onze strepen staan. Als er bij een van de drie betrokkenen iets speelt, dan organiseren we een setting om contact met elkaar te hebben. 'Vertel eens, waar moeten we het over hebben' zeg ik dan wel. En studenten denken nog wel eens out of the box, dat kan heel verhelderend zijn."

### **3. Cultuur van onderling overleg**

Vergaderingen van de AMR zijn openbaar en ook via Teams online bij te wonen.

De AMR: "Voor ons domineert in het overleg met de bestuurder het gevoel van een gezamenlijk belang. We voelen ons hier als collectief bij betrokken, we staan niet tegenover elkaar, er is geen achterdocht. Iedereen in de AMR voelt zich 'Avans.' Die cultuur van gezamenlijkheid ligt onder ieder gesprek. Daardoor kunnen we ons sterk op de inhoud focussen." "Er is in de praktijk ook weinig verschil tussen student- en medewerkersleden. En het is eigenlijk heel mooi om jongvolwassenen zo te zien groeien in de medezeggenschap."

De RvT: "Al die jaren heb ik Avans als een heel prettige organisatie ervaren, financieel ook heel gezond. Dat maakt mede dat conflicten op te lossen zijn. Er is dan bijvoorbeeld ruimte om voor een duurdere optie te kiezen."

De AMR: "Het CvB is ook scheutig met informatie, eigenlijk managen we veel informeel. En als ons gevraagd wordt vaart te maken met instemming, dan begrijpen we meestal waarom dat nodig is. We ervaren ook wederzijds respect, met name bij dossiers die heel gevoelig liggen." "Er wordt daarom ook bijna nooit geen instemming gegeven aan een voorstel van het CvB."

De bestuurssecretaris: "Ik ervaar een cultuur van onderling begrip en samenwerking. Dat je een gedeeld belang hebt wat het voortbestaan en de toekomst van de instelling betreft. En dat je vanuit die gezamenlijke verantwoordelijkheid je best doet om de goede keuzes te maken. Je merkt het ook aan de sfeer in en toon van de vergaderingen: ook als we het niet met elkaar eens zijn, hebben we respect voor elkaar en elkaars mening."

De RvT: "Er doet zich weleens een dilemma voor maar daar komen we dan wel uit. En wij worden door het CvB uitgenodigd om actief mee te denken zoals bij Ambitie 2025."

De bestuurder: "De vergaderingen van de AMR staan in onze agenda, we zijn dan in principe direct beschikbaar om het een en ander toe te lichten. Dat kan misverstanden voorkomen."

### **4 Rollen en verantwoordelijkheden**

De toezichthouder: "We zijn ons als RvT wel goed bewust van onze positie, je moet niet op iemands stoel gaan zitten."

De bestuurder: “Bij ieder besluit in het CvB overwegen we de rol van de AMR; weten we hoe ze hierover denken? Moeten we ze hierin meenemen? We gaan heel zorgvuldig met de procedure om. Maar de AMR neemt duidelijk zijn verantwoordelijkheid, men overlegt niet alleen onderling maar ook met andere betrokkenen.”

De bestuurssecretaris: “Voor mij speelt op welk niveau ik de AMR informeer of betrek, er moet al iets te vertellen zijn. Het vraagt wel het alert zijn op de verhoudingen, er voldoende tijd voor nemen om je in te leven in elkaars positie.”

De AMR: “We kennen onze rol als medezeggenschap, hebben inmiddels als DB een ‘corrigerend’ vermogen ontwikkeld en gaan echt niet op de stoel van de bestuurder zitten. We hebben geleerd de onderlinge verwachtingen te managen.”

De studenten binnen de AMR bleken een grote verantwoordelijkheid te voelen voor hoe er met studenten tijdens de coronaperiode en daarna wordt omgegaan. Zo is het BSA (Bindend Studie Advies) mede door discussie binnen de AMR pas opgeschort nadat de AMR met succes pleitte bij het CvB voor meer capaciteit op studentenbegeleiding en studentenwelzijn.

De AMR: “‘Wat is er mogelijk om onze zorgen voor de studenten in deze periode mee te nemen?’ was en is onze insteek hierbij. Het gaat namelijk wel om een groep studenten die nog niet op het niveau van voor corona staan. Bovendien blijkt nu het fysieke lesbezoek in het hoger onderwijs wel teruggelopen. Het gaat dus gewoon niet goed op dat vlak.”

De bestuurssecretaris: “In de AMR zitten in totaal 24 mensen met meningen. Soms denk ik wel: ‘Hebben ze dit met elkaar doorgesproken of is dit een individuele mening?’ Samen met de secretaris van de AMR stemmen we de verschillende processen op elkaar af. We besteden daarbij veel aandacht aan het kleine praktische werk waardoor we niet als partijen tegenover elkaar komen te staan.”

## **5 Potentieel conflict**

De AMR: “We hebben in het verleden wel bedreigd te botsen in de discussie over het instellingsplan Ambitie 2025. Waren de doelen niet te hoog gesteld? Zou de organisatie dit wel aankunnen? Voor ons gold op een gegeven moment zelfs dat als dit gesprek zo door zou gaan, we niet zouden kunnen instemmen. Door informeel contact zoals het als DB gaan eten met het CvB, zijn we hier weer uitgekomen.”

De bestuurder: “Bij een herindeling waarbij alle opleidingen opnieuw geclusterd werden schuurde het wel. De AMR stelde toen wel heel indringende vragen, en er tekende zich een ongevraagd activisme door de organisatie af. Maar eerlijk toegeven: het zijn slimme mensen in de AMR, dan koers je wel bij.”

De bestuurssecretaris: “We worstelen soms met de formele rechten, de WHW is op een aantal thema’s onduidelijk. We hebben wel onze eigen reglementen maar die zijn na 15 jaar aan herziening toe. Onlangs vroegen we ons bijvoorbeeld af: ‘Hadden we hier geen instemming voor moeten vragen?’ We hebben onze ‘fout’ toen toegegeven en in gesprek met elkaar was de kou weer uit de lucht.”

De RvT: “Mijn ervaring bij een dreigend conflict is dat de AMR open staat voor discussie.”

## **6. Evaluatie**

De AMR evalueerde zichzelf onlangs door een tijdelijke voorbereidingswerkgroep met zowel student- als medewerkersleden dit voor te laten bereiden, uit te voeren en vervolgens te bespreken. Dit resulteerde onder andere in het invoeren van een geautomatiseerd planbord via Teams. Tijdens het zes-wekelijkse agendaoverleg en het halfjaarlijkse driehoeksoverleg met het CvB en de RvT is er

ruimte voor evaluatie. Met onder meer als resultaat dat de AMR nu wekelijks vergadert en het CvB direct input kan leveren. Dit bevordert de snelheid van besluitvorming.

De RvT evalueert eenmaal per jaar met externe begeleiding. De toezichthouder: "Ik kom twee a drie maal per jaar in de AMR en bespreek dan ook hoe het gaat, zowel qua proces als de inhoudelijke agenda."

De bestuurder: "We bespreken onderling steeds de relatie met de AMR."

### **Het wettelijk kader**

De branchecode, WHW (Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek) en daaruit voortvloeiende eigen codes vormen het wettelijk kader voor zowel medezeggenschap als het besturen van de onderwijs- en werkorganisatie.

Avans Hogeschool volgt de *Branchecode goed bestuur* van de Vereniging Hogescholen. Die werd voor het eerst vastgesteld in 2006 en kent een aantal principes die alle hogescholen onverkort moeten toepassen en waarvan alleen met redenen omkleed afgeweken mag worden. In 2011 is deze geëvalueerd door de commissie Van Montfort en vervolgens in de ALV van de Vereniging Hogescholen besproken en in overleg met de minister verder ontwikkeld en afgestemd met de WHW (Wet op het Hoger Onderwijs). De bezoldiging voor bestuurders en honorering toezichthouders is geregeld in de Wet Normering Topinkomens (WNT). De branchecode gaat over bestuur en toezicht. Hogescholen verplichten zich wel om jaarlijks de naleving van de code te monitoren.

Avans kent eigen codes en regelingen waarin een aantal principes zijn uitgewerkt: Klokkeluidersregeling, Regeling Ongewenst gedrag en Integriteitscode. Voor het bestuur, RvT en de commissies daarvan gelden eigen reglementen. De RvT functioneert via een eigen toetsingskader, gebaseerd op de branchecode Goed Bestuur. De onderwerpen van het toezichtkader worden mede in overleg met het CvB en aan de hand van de planning- en controlecyclus geagendeerd: zo is er een directe lijn van de RvT met de besluitvormingsprocessen bij Avans. Naast algemene taken voortvloeiend uit wet- en regelgeving en de branchecode heeft de RvT expliciet als taak toe te zien op hoe de hogeschool inhoud geeft aan haar maatschappelijke opdracht zoals die uit de branchecode voortvloeit. En ook: "hoe het beleid in een goede dialoog afgestemd wordt op de behoeften en wensen van studenten, van de overheid, van het afnemende scholenveld en van andere belanghebbenden."

De bestuurssecretaris: "We hebben een goed 'handboek soldaat' maar het gaat uiteindelijk niet om al die regels en codes."

*Horizontale dialoog: maatschappelijke verantwoordelijkheid hogeschool.*

Het CvB heeft conform de branchecode de taak om externe belanghebbenden van de hogeschool te betrekken bij de ontwikkeling van het beleid. Hier vloeit o.a. strategische samenwerking met/raadpleging van werkgevers in de regio uit voort. Zo houdt men zicht op de ontwikkeling in de verschillende werkvelden van studenten.

### *Strategische samenwerking*

Eveneens conform de Branchecode is het CvB verantwoordelijk voor beleid ten aanzien van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Vanuit deze doelstelling participeert men zowel in een aantal netwerken als in samenwerkingsverbanden.

### **Kader medezeggenschap**

Wat de medezeggenschap betreft valt Avans Hogeschool onder de WHW. Daardoor geldt niet de verplichting om conform art. 24 van de Wet op de ondernemingsraden minimaal twee maal per jaar

met alle betrokkenen in 'de driehoek' overleg te voeren. Wel dient de RvT ten minste twee keer per jaar met de AMR contact te hebben. Eén keer per jaar sluit het CvB hierbij aan en overlegt de hele driehoek.

De AMR: "In het overleg met de RvT hebben we bijvoorbeeld besproken dat we nu al tien jaar als beste hogeschool van Nederland te boek staan. Maar hoe behouden we die status? Hoe sluiten we aan op trends op de arbeidsmarkt, welke meerwaarde bieden wij de studenten met onze opleidingen? Daarbij bleken we heel wat radicaler qua ideeën dan de RvT, daar was men wel verrast over." "Met de RvT bespreken we ook complexere thema's zoals bijvoorbeeld de digitalisering, het agile werken en de implementatie van Ambitie 2025."

### ***Duurzaamheid in onderwijs***

Avans streeft naar duurzaam hoger onderwijs met als doel studenten op te leiden tot verantwoordelijke professionals die binnen hun vakgebied oplossingen zoeken voor maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, energietransitie, grondstoffenschaarste en te weinig diversiteit en arbeidsparticipatie. Er is een "Green Office Avans", voor en door studenten opgericht om ideeën, plannen en projecten te ontwikkelen die Avans helpen te verduurzamen. Vanaf 2020 is duurzaamheid in de reguliere accreditatie van de opleidingen meegenomen. Doel is dat in 2025 alle opleidingen een duurzaamheidskenmerk hebben.

De bestuurssecretaris: "Sinds 2015 is duurzaamheid een belangrijk thema, we zien dit als een profilerend kenmerk. We willen jonge mensen opleiden die aan duurzaamheid vanuit 'verantwoord burgerschap' vorm kunnen geven. Dit komt overeen met de Ambitie 2025-plannen. Duurzaamheid uit zich ook in praktische zaken zoals dat een borrelgarnituur nu standaard vegetarisch is."

### **SDG's**

Duurzame ontwikkeling kent een aantal doelen: SDG's (Sustainable Development Goals, de werelddoelen van de Verenigde Naties). Avans Hogeschool kent een SDG Hotspot met een kernteam van drie Avans-docentonderzoekers die hier in deeltijd voor zijn vrijgesteld en aangevuld worden met een netwerk van professionals uit alle opleidingen. De activiteiten van de hotspot bestaan uit drie onderdelen:

- Inspire: de organisatie inspireren om onderwijs en onderzoek te verduurzamen. Daarbij wordt ook kennis van buiten gehaald.
- Learn: docenten ondersteunen bij het eigen maken van de SDG's in hun doen en laten, o.a. door het aanbieden van een professionaliseringsaanbod en het begeleiden van teamdagen.
- Create: samen met docenten SDG Ateliers organiseren en flexibele onderwijsmodules ontwikkelen voor studenten.

Daarnaast moeten studenten in hun studie steeds vaker de SDG's meenemen als criteria bij hun projecten.

### ***Duurzaamheid in bedrijfsvoering***

Avans Hogeschool werkt met duurzame energie en het afval wordt weer grondstof voor te gebruiken materialen. Het streven is om in 2030 een circulaire bedrijfsvoering te hebben. Avans gebruikt hiervoor Mission Zero, een masterplan met 10 aandachtsgebieden.

De AMR: "In opdrachten voor bouwcommissies is duurzaamheid structureel opgenomen. Een ander voorbeeld is het mobiliteitsplan waarbij het gebruik van het openbaar vervoer gestimuleerd wordt en het fietsen of lopen boven de auto."

### ***Diversiteit en inclusiviteit***

Alle betrokkenen bij het overleg spreken uit dat een beleid inzake diversiteit en inclusiviteit in het kader van de maatschappelijke en onderwijsdoelstellingen van groot belang is.

De RvT: “We hebben ook naar onszelf gekeken: zes witte oudere mannen. Bij de vacatures hebben we daarom bewust aangestuurd op verandering met als resultaat nu drie vrouwelijke leden en een man met een biculturele achtergrond.”

De bestuurder: “Qua personeel zijn we aardig divers maar wat de studenten betreft is er nog wel het een en ander te doen. We zijn bijvoorbeeld nog angstvallig wit te noemen. Ik vermoed dat bijvoorbeeld jongeren met een biculturele achtergrond liever de trein naar Rotterdam pakken.”

De bestuurssecretaris: “We hebben inmiddels wel initiatief genomen op dit terrein, dat is ook van belang in relatie met het maatschappelijk betrokken willen zijn.”

De AMR: “We hebben dit in het overleg met de RvT aangekaart en ook het CvB pakt dit nu concreet op. Hoe inclusief en divers zijn we, voelen studenten en medewerkers zich op hun gemak? We hebben contact met het team dat binnen Avans op dit terrein actieonderzoek verricht en de initiatieven in kaart brengt. Daarnaast is het CvB akkoord gegaan met het initiatiefvoorstel van de AMR om menstruatieproducten beter beschikbaar te maken op de toiletten.”

De RvT: “Feit is dat we bij lange na niet de diversiteit van scholen in Rotterdam en Amsterdam halen. Hoe komt dat? We hebben onvoldoende inzicht in de ins- en outs hiervan. Het gaat voor mij ook om meer dan alleen een grotere vertegenwoordiging van etniciteit en nationaliteit. Staan wij bijvoorbeeld echt open voor andere culturen?”

### ***Integriteitcode***

Deze code geldt voor alle medewerkers en studenten en gaat uit van een aantal basisvoorwaarden: openheid, verantwoordelijkheid, respect, actieve deelname, maatschappelijke aandacht en duurzaamheid.

### ***Voorbeelden van het overleg in de driehoek***

- ***Implementatie Ambitie 2025***

Het gaat hierbij om een letterlijk ‘ambitieuze’ strategie om het onderwijs en onderzoek te verbeteren, flexibeler te maken en nog beter te laten aansluiten bij de omgeving. Mede omdat het hierbij om een proces gaat dat zich over een aantal jaren uitstrekt, dreigde er een patstelling met de medezeggenschap. Het bleek vooral een zoeken naar hoe de geldende reglementen en medezeggenschapsrechten te verweven met dit strategische proces. Zowel informeel overleg als het uitbreiden van rechten bleken vervolgens tot overeenstemming te leiden.

De AMR: “We bleven in het overleg eigenlijk steeds dezelfde vragen stellen met steevast als reactie: ‘Het is een proces dus dat gaan we juist samen ervaren’. Dit bood ons te weinig handvatten om inhoudelijk te kunnen reageren.”

De bestuurssecretaris:

“Wij hebben de studenten vervolgens betrokken bij de ontwikkeling van Ambitie 2025 en hen ook meer (instemmings-)rechten gegeven dan wettelijk vereist en conform onze reglementen. Wij vroegen hen: ‘Jullie moeten ons de maat nemen of we de organisatie hier wel voldoende bij betrokken hebben. En ook: hoe willen jullie hierbij een rol spelen?’ “De AMR heeft zowel instemmingsrecht op het geheel als de verschillende deelthema’s, die gaandeweg uitgewerkt worden, gekregen. Hierbij zijn zowel de reglementen leidend als dat wij in onderling overleg naar

oplossingen voor de 'grijze gebieden' zoeken. Aan het eind van dit proces willen we ook een oordeel van de AMR en geven we er gezamenlijk een klap op."

Voorbeelden van de thema's die samenhangen met de implementatie van de Ambitie zijn de kaders van het onderwijsmodel, de visie op de organisatie en onderzoek en het opnieuw inrichten van de organisatie.

- ***Beroepsbekwaamheid docenten***

Een ander voorbeeld van een verschil in interpretatie van de rechten van de medezeggenschap is de verplichting dat docenten in het kader van beroepsbekwaamheid cursussen moeten volgen.

De bestuurssecretaris: "Wij vonden dat uitwerking van beleid en dus niet instemmingsplichtig. De AMR echter vond dit onder personeelsbeleid vallen en wel instemmingsplichtig. Het is toen gelukt om het overleg tot de inhoud terug te leiden, de AMR bleek ook heel wat vragen en opmerkingen te hebben die wij niet direct konden beantwoorden. Het bleek hoog te spelen bij de AMR. We hebben toen samen een aantal zaken verder uitgewerkt. Gelukkig luisterde het CvB ook goed naar de vragen."

- ***Besluitvormingsproces medezeggenschap***

De AMR kende voorheen A-, B- en C-vergaderingen: A voor de twee geledingen medewerkers en studenten apart, B met de geledingen gezamenlijk en C als overlegvergadering met de bestuurder. Voor ieder besluit werd standaard zes weken genomen. Dat kon tot vertraging bij de uitvoering van urgente besluiten leiden en het duurde soms wel lang. Daardoor ontstonden er ook steeds nieuwe cycli van besluitvorming.

De bestuurssecretaris: "We hebben toen aan de bel getrokken. Niet dat we aan de zes-weken termijn wilden tornen, wel wilden we kijken hoe het dan op een andere manier te organiseren. Met als resultaat een besluitvormingssysteem met veel meer indienmomenten en een flexibele uitvoering waar de verschillende partijen dan ieder de eigen rol hebben en erbij betrokken zijn."

- ***Gevolgen coronaperiode voor studenten***

Vanuit de medezeggenschap was en is er een actieve lobby gericht op het welzijn van studenten in en na de coronaperiode. Zo werd er onder andere gevraagd om een tegemoetkoming in het collegegeld. Dat is echter niet aan de hogeschool zelf, wel heeft het CvB hier in Den Haag aandacht voor gevraagd. Toen vroeg de AMR om een symbolisch gebaar in lockdown zoals bijvoorbeeld een special Avans-hoodie als cadeau. Daar is toen niet op ingegaan, mensen konden die immers bijvoorbeeld gaan verkopen. Maar het was wel zo dat leuke activiteiten als de introductieweken niet door waren gegaan. De generatie coronastudenten heeft wel degelijk wat gemist. De AMR gaf ook duidelijk aan dat studenten zowel een band met Avans wilden ontwikkelen als contact met elkaar.

De bestuurssecretaris: "Ons voorstel was toen om een festival te organiseren, de studenten konden aangeven wie daar zou moeten komen. Dat werden o.a. Afrojack, Antoon, Donnie, Flemming, Coen en Sander, Kraantje Pappie, en Maan. Dat is met Pinksteren georganiseerd en was een succes, superleuk gewoon. Maar ook nu is er nog een, kleine, groep met wie het niet goed gaat en die nu bijvoorbeeld wegblijft bij fysieke colleges. Voor ons als hogeschool is studentenwelzijn heel belangrijk, we hebben ook het beste beleid in Europa wat dat betreft. Samen met de AMR hebben we nu een app en een monitorsysteem ontwikkeld. We betrekken hen ook bewust bij de uitvoering hiervan."

- ***Herziening reglementen***

Op dit moment loopt de herziening van het medezeggenschapsreglement. Avans is de organisatie opnieuw aan het inrichten en er komen nieuwe academies. Het streven is naar een zo groot



mogelijke vertegenwoordiging, maar de vraag is hoe dat dan te organiseren ook wat de verkiezingen betreft. Hoe bereik je dat van elke opleiding iemand in de decentrale medezeggenschap zit?

De bestuurssecretaris: “Maar volgens de WHW (Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek) is de opleiding geen organisatorische eenheid, alleen de academie. Daarbinnen moeten alle academieraadsleden hun hele achterban vertegenwoordigen, niet alleen hun opleiding. Maar voor ons staat dat haaks op hoe we de praktijk beleven. Mede daarom zijn we nu in intensief overleg met de AMR over het nieuwe medezeggenschapsreglement.”

### **Professionalisering van het overleg**

De AMR heeft de afgelopen periode vooral gewerkt aan vergadertechniek, door meer gebruik van het BOB-model en digitale ondersteuning in Office 365. Voor de coronaperiode waren er meer trainingen. Het primaire overlegproces speelde zich de laatste periode vooral hybride af. Dit betekende voor scholing vooral een accent op hoe de agenda te plannen, inzicht in hoe de besluitvorming tot stand komt, een thema gericht aanpakken. Er is inmiddels wel een interactieve sessie geweest om de nieuwe werving van AMR-leden te evalueren.

De bestuurder: “In mijn negen maanden voorzitter zijn heb ik nog geen aparte scholing op dit specifieke vlak gevolgd.”

### **Andere partijen in relatie tot het overleg**

Avans participeert in een aantal netwerken zoals Citydeal Kennis Maken en Digiwerkplaats MKB.

Avans maakt ook deel uit van een aantal samenwerkingsverbanden in de regio zoals SPARK (samen met onder andere provincie Noord-Brabant, gemeente Den Bosch, TU Eindhoven en Heijmans), Starterslift en Braventure.

Co-creatie in overleg met de omgeving is overigens een belangrijk onderdeel van Ambitie 2025, het strategisch plan dat als kader geldt. Met HZ University of Applied Sciences werkt Avans samen in de Associate degree Academie en het Centre of Expertise Biobased Economy. De Juridische Hogeschool Avans-Fontys is onderdeel van Avans en van Fontys Hogescholen.

Het medezeggenschapsreglement bevat een aantal afspraken met betrekking tot de relatie met de vakbeweging. Zo heeft de AMR de mogelijkheid een zwaarwegend advies aan de vakorganisaties te geven ten aanzien van onderwerpen die op grond van de cao HBO tot het overleg van de cao-partijen behoren.

Op lokaal niveau is er een structureel overleg tussen de betreffende bestuurder en de vakbeweging om voor de eigen instelling nadere afspraken te maken over cao-onderwerpen. De personeelsgeleding van de AMR kan hier een afgevaardigde voor aanwijzen die dit overleg bijwoont. In de praktijk is dit de voorzitter van de AMR-werkgroep Personeel & Welzijn die de stukken hiervoor ontvangt en na de vergadering verslag uitbrengt aan de rest van de AMR.

Het Sociaal Statuut van Avans stelt verder dat een voorstel tot reorganisatie wordt voorgelegd aan de medezeggenschap. Geldt dit voor een deel van de organisatie dan geldt dit voor de deelraad, bij een onderdeeloverstijgende reorganisatie voor de AMR. Met de vakorganisaties wordt gezamenlijk vastgesteld of er een Sociaal Plan wordt opgesteld.

### **Gewenst overleg in de driehoek**

De AMR: “Wij zouden meer aan de voorkant van besluitvorming een reality check willen doen, bijvoorbeeld door werkgroepen uit de AMR mee te laten denken. We hebben immers veel kennis en ervaring in de raad als medewerker en student. Daardoor kunnen we op voorhand al duidelijk maken hoe een besluit in de praktijk gaat uitpakken op de werkvloer. Daar profiteren de bestuurder en de organisatie immers ook van.”

De bestuurder: “Ik hoop dat we op dit niveau het overleg volhouden, wel vind ik verbreding daarvan door het meer betrekken van de deelraden en de verschillende directeuren van belang.”

De RvT: “Het loopt op veel plekken nu goed. We hebben als RvT de knuppel wel eens in het hoenderhok gegooid, ik hoop dat dat mogelijk blijft.”

De bestuurssecretaris: “Ik ben heel tevreden met hoe het nu gaat, er wordt veel samengewerkt en op elkaar afgestemd. De AMR-voorzitter bijvoorbeeld maakt deel uit van de benoemingscommissie van de nieuwe RvT-voorzitter. Wat wel sneller zou kunnen is de besluitvorming.”

Tineke de Rijk

Interviewster en opstelster case



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

### DE DRIEHOEK 3D TROFEE

#### **Case NV Eneco**

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'driehoek' bij NV Eneco, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2022/2023.

NV Eneco 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 ook 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 voor de sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- Oog voor diversiteit: 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 geaccordeerd en vormen de basis voor deze case waarin een aantal citaten uit de interviews zijn verwerkt.

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 COR***

Willem Hofman, volledig vrijgesteld als voorzitter COR en al bijna twee decennia actief in de medezeggenschap: "We hebben spannende tijden achter de rug. Maar dat maakt ook dat medezeggenschap nu onder de mensen leeft."

#### ***Geïnterviewde CEO***

As Tempelman, CEO sinds juli 2020: "Toen ik aantrad was er een verleden met 'troubles' in de verhoudingen, dat maakt de relatie met de medezeggenschap nu heel bijzonder. Het leuke daarvan is dat je daar een heel ander perspectief en uitdagingen door krijgt."

#### ***Geïnterviewde Directeur Communicatie, HR en Facilities***

Jeroen Overgoor, directeur communicatie, HR en facilities sinds begin 2019:

"Het zijn vooral de persoonlijke contacten in de driehoek die inspireren en dan met name het overleggen en sparren over strategische onderwerpen."

#### ***Geïnterviewde RvC-leden***

Mel Kroon, voorzitter RvC Eneco sinds maart 2020: "De RvC is, op een persoon na, in 2020 vernieuwd. Mede door de overname zijn er in het overleg nu fascinerende spelers bij elkaar betrokken. Maar voor iedereen geldt dat men bereid is om dilemma's te bespreken en uit te werken."

Annemieke Roobeek, voordrachtscommissaris sinds september 2020: “Het is heel interessant om betrokken te zijn bij een door Mitsubishi overgenomen bedrijf. Voor mijn dissertatie bestudeerde ik de Japanse industriële structuur en cultuur en ben daar dus bekend mee.”

In de case wordt gesproken van de COR, de CEO, de directeur HR, de RvC-voorzitter en de voordrachtscommissaris.

## **NV ENECO**

Eneco is een duurzame energieleverancier. Als een van de eerste (grote) energiebedrijven in Nederland werd duurzaamheid al zo'n 15 jaar geleden onderdeel van de strategie. Dat werd vanzelfsprekend ook doorgevoerd bij de dochterbedrijven in België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Eneco levert gas, stroom, warmte aan huishoudens en zakelijke klanten en biedt diverse apparatuur, verduurzamingsadvies en (onderhouds)diensten aan. Daarbij investeert Eneco fors in o.a. wind op land, wind op zee, zon, energie-opslag en nieuwe vormen van duurzame energie, zoals groene waterstof.

In 2021 versnelde Eneco de duurzame ambities met de introductie van het One Planet plan, met als doel om in 2035 geheel klimaatneutraal te zijn. Niet alleen voor Eneco's eigen productie en processen, ook voor het energieverbruik van hun klanten. Dat betekent dat de jaarlijkse uitstoot van 16,4 Mton CO2 in 2019, naar nul gaat in 2035. Dat plan werd doorgerekend en gevalideerd door de Boston Consulting Group, en heeft als hoofdlijnen: radicale elektrificatie, uitfasering van aardgas in de productie en levering van energie, en het versnellen van duurzame warmte.

De inspanningen van Eneco blijven niet onopgemerkt. In diverse duurzaamheidsrankings scoort het bedrijf goed. In 2021 werd een platinum score in de EcoVadis ranking gehaald, beoordeelde Sustainalytics de ESG score als sterk, waarmee Eneco tot de beste 10% bedrijven behoort van de sector op het gebied van duurzaamheid. CDP Climate Change verstrekke een A- voor het tegengaan van klimaatverandering. Zowel in België als Nederland werd Eneco door diverse NGO's jarenlang tot de groenste grote stroomleveranciers gerekend.

Sinds 2011 krijgen alle consumenten 100% groene stroom en binnenkort alle zakelijke klanten ook. Eind 2021 had Eneco 5,6 miljoen klantcontracten. Eneco kent in Nederland acht bedrijfsonderdelen met ieder een eigen kernactiviteit en ondernemingsraad. Er werken plusminus 3.700 mensen bij Eneco. In 2019 is Eneco overgenomen door de Japanse bedrijven Mitsubishi Corporation (80% aandeelhouder) en Chubu Electric Power (20% aandeelhouder). Het hoofdkantoor staat in Rotterdam.

## **DE OVERLEGcultuur IN DE DRIEHOEK**

### **1. Formeel overleg**

In Nederland zijn er acht bedrijfsonderdelen met ieder een ondernemingsraad namelijk de Gemeenschappelijke OR Staven (3 leden), OR Finance (3 leden), OR Business Technology Organisation (BT0) (3 leden), OR Assesst Operations (6 leden), OR Asset Development & Realisation (4 leden), OR Customer Organisation (5 leden) en OR Eneco Energy Trade (3 leden).

De COR bestaat uit afgevaardigden hiervan en telt vijf leden (4 vrouwen en 1 man). Er zijn twee medezeggenschapsconvenanten op basis waarvan de reglementen worden opgesteld. De medezeggenschap functioneert als 'netwerk'-model, met een voorzittersoverleg, waarbij de ondernemingsraden en COR minder zetels tellen dan conform de WOR is toegestaan. Eens in de vier weken komen alle OR-leden bij elkaar, dan wordt onderling zowel de stand van zaken met betrekking

tot een aantal lopende thema's in de medezeggenschap uitgewisseld als kennis daarvan. Drie keer per jaar wordt een thema verder uitgediept. Voorbeelden daarvan zijn: diversiteit, werkdruk, (fysieke) veiligheid en ongewenst gedrag. Dit met als doel iedereen van eenzelfde kennisniveau en kader te voorzien en om de 'eigen' bestuurders in deze te adresseren zodat het in de eigen OR besproken wordt. Tussen de COR en een OR kan bilateraal overleg plaatsvinden als er bij de COR een vraagstuk speelt dat betrekking heeft op dat bedrijfs onderdeel. Verder hebben individuele COR-leden regelmatig contact met de OR en van de verschillende bedrijfs onderdelen om te horen wat er zoal speelt.

De COR: "Wij willen als medezeggenschap zo vooral slagvaardiger zijn waarbij het niet alleen om een formele adviesprocedure gaat maar om in een 'joint effort' onderwerpen aan te kaarten en te bespreken. En waarvan de uiteindelijke, formele, adviesaanvraag en ons advies het hamerstuk vormt."

Als onderdeel van dit netwerkmodel en het gezamenlijk zich verdiepen in een onderwerp kunnen er thema- en kennisgroepen ingesteld worden waar niet (C)OR-leden en externe deskundigen aan kunnen deelnemen. Zo kan er in een formeel adviestraject een themagroep conform WOR art.15.4 met een specifieke opdracht om iets uit te werken/voor te bereiden ingesteld worden. Collega's met een specifieke expertise kunnen hiervoor als lid gevraagd worden. Wel is een COR-lid dan voorzitter.

De COR: "Onze financiële commissie bijvoorbeeld functioneert als een themagroep die alle financiële zaken afhandelt en de COR adviseert. Tot nu toe hebben we alle adviezen overgenomen."

De directeur HR: "Er heerst een constructief overlegklimaat met ruimte voor dialoog. We luisteren naar elkaars beelden, argumenten en oordelen. En de COR kan zelf onderwerpen aandragen en agenderen."

De CEO: "Voor mij werkt deze structuur goed, zaken die minder breed zijn worden bij de bedrijfs onderdelen en hun bestuurder neergelegd. Dat kan veel tijd schelen. Wat zich in de praktijk nu ook ontwikkeld is dat we het veel meer hebben over wat er in het bedrijf gebeurt, zoals over de digitalisering en de consequenties daarvan. Pas in een later stadium gaat het over de formele adviesaanvraag."

Men streeft ook naar professionalisering van de medezeggenschap, zo is in rolprofielen vastgelegd wat men van een (C)OR-lid verwacht.

De RvC telt vier Japanse en drie Nederlandse leden die bij bepaalde besluiten een vetorecht hebben. Dit is bij de overname afgesproken. De RvC kent twee commissies: de remuneratie/selectie- en benoemingscommissie en de audit & risk commissie. Bij de meeste formele overlegvergaderingen is er een Nederlandse commissaris aanwezig. Dat geldt in principe voor minstens tweemaal per jaar. In de praktijk is de RvC-voorzitter en minimaal een Nederlands RvC-lid een aantal keren per jaar bij de reguliere COR-overlegvergadering afhankelijk van het onderwerp schuift naast de CEO een ander RvB-lid en/of de HR-directeur hierbij aan waardoor de COR vroegtijdig geïnformeerd wordt.

De voordrachtscommissaris: "In de RvC-vergaderingen breng ik bijvoorbeeld in wat ik van de COR aan signalen verneem. Dat varieert van ervaringen en beleving op de werkvloer, waar mensen veel kennis hebben over innovatie, tot grote projecten. Ik zie het ook als mijn taak om vanuit een "non-financial" optiek zowel de medezeggenschap als de kennisstructuur te koppelen aan de ontwikkelingen bij Eneco. Verder is de COR klein, men werkt geconcentreerd, opereert autonoom en beschikt over veel kennis en ervaring. En bestaat voor een groot deel uit mondige en ter zake deskundige vrouwen, qua diversiteit en opleidingsniveau is de medezeggenschap de laatste jaren sterk veranderd."

De COR: "De Nederlandse RvC-leden proberen er zoveel mogelijk bij te zijn, ze vinden het heel belangrijk. Zij worden ook standaard ingepland."

## 2. Informeel overleg

Er is veel informeel overleg, zowel in de 'driehoek' COR, CEO en de Nederlandse commissarissen als met de collega's binnen Eneco en de Japanse leden van de RvC.

De CEO: "Ik draai graag een ochtend mee op de werkvloer, om te weten wat er zoal speelt bij de monteurs. En ik bel de COR-voorzitter regelmatig. Hij weet veel, mede door de 'talk' bij de koffiemachine. Met de RvC-voorzitter heb ik eens in de twee weken contact, hij is altijd bereikbaar. En de voordrachtscommissaris heeft inzicht in de Japanse cultuur, daardoor kunnen we ons goed voorbereiden op het overleg en besluitvorming."

De COR: "Informeel overleg vloeit voort uit het netwerkmodel. Zo participeert de COR in verschillende projectgroepen. Met HR is ook regelmatig informeel contact. Met de RvB en de RvC zijn er veel informele contacten. De bestuurder vraagt regelmatig "denk even mee" en onze voordrachtscommissaris zoekt vaak contact, we horen dan wat er te verwachten is."

Wat onze achterban betreft zijn we als COR begonnen om te kijken of we met communiceren via Yammer (sociaal netwerk voor ondernemingen) een groter deel van de achterban kunnen bereiken. Bijvoorbeeld met vlogjes of polls."

De voordrachtscommissaris: "In mei 2022 zijn wij als RvC en RvB op werkbezoek geweest in Japan. En echt, tal van vooroordelen over de hiërarchische houding van 'de Japanners' zijn daar gelogenstraft. Men blijkt heel ontvankelijk voor onze ideeën over verduurzaming en groene waterstofenergie. Zij ervaren ons als innovatief, zien ons op 'vleugels' gaan en willen daarvan leren."

Eneco kent naast de formele medezeggenschapsstructuur een netwerk van influencers. Dit netwerk heeft de afdeling communicatie opgezet en is actief sinds 2017. Er wordt onder andere besproken wat er aan nieuwe innovatieve oplossingen mogelijk zijn en hoe er meer met elkaar samengewerkt kan worden. Men wordt voor een jaar als influencer gekozen, dit om er beweging in te houden.

De voordrachtscommissaris: "De influencers zijn vooral jonge mensen die ervan overtuigd zijn dat Eneco een belangrijke rol speelt in de energietransitie en zich daar op een positieve manier voor willen inzetten. Het "One Planet Plan" wordt omarmd en medewerkers willen het uitvoeren. Bij de influencers zitten ook mensen uit de medezeggenschap maar het is een spontane beweging ter ondersteuning van de groene strategie."

De RvC-voorzitter: "We zijn de fase van de verplichte art. 24-vergaderingen echt voorbij. Zelf heb ik een goede relatie met de COR-voorzitter. We hebben onder andere intensief gesproken over het profiel van de CFO en hoe dat bij de waarden van de organisatie zou passen. Dat geldt ook voor het profiel van en het zoeken naar een vrouwelijke voordrachtscommissaris."

De COR-voorzitter: "Twee keer per dag ben ik hier op kantoor in de hal 'op de plek van Willem' te vinden. En er is een informeel netwerk van influencers ontstaan die elkaar in tweewekelijkse 'coffee conversations' ontmoeten. Verder zijn er zijn veel nieuwe vormen van communicatie ontstaan in de coronatijd zoals online meetings, filmpjes en vloggen. Bij elkaar levert dit veel contacten en informatie op."

De voordrachtscommissaris: "De meerwaarde van een goed informeel overleg in de driehoek is ook het voorkomen dat er door gebrek aan informatie en begrip voor elkaar brandhaarden ontstaan."

## 3. Cultuur van onderling overleg

Van oudsher geldt er bij Eneco een positieve medezeggenschapscultuur dat bleek ook na de door de COR aangespannen procedure bij de OK.

De RvC-voorzitter: "We moesten samen weer het een en ander opbouwen. Het zou bijvoorbeeld gemakkelijk geweest zijn om op oude reflexen terug te vallen. Maar we bleken echt naar elkaars

argumenten te kunnen luisteren zoals wat het 'groene' profiel van de nieuwe CEO betreft. En na een vergadering vind ik het leuk om mensen te ontmoeten, zichtbaar te zijn."

De COR: "Als medezeggenschap moet je je niet door angst laten leiden, ik zie bijvoorbeeld dat mensen soms zelf barrières opwerpen. Dat moet je nooit doen. Het overleg is in mijn ervaring altijd goed verlopen. Medezeggenschap is bij ons gelukkig geen rituele dans, dat geeft veel voldoening. Terugkijkend hebben de spanningen tijdens de procedure bij de Ondernemingskamer veel gevergd qua onderlinge relaties. Daarna was de intentie: we laten het een en ander rusten en gaan op dezelfde constructieve voet verder als voorheen. Dat is gelukt. Bovendien voelen meer medewerkers dan ooit zich nu bij de medezeggenschap betrokken."

De CEO: "Ik kwam na een heftige situatie. We hebben toen met elkaar de ervaringen uit het verleden gedeeld en 'the hope and the fears' uitgesproken. Inmiddels hebben we een cultuur van wederzijds respect en waardering ontwikkeld, er wordt echt naar elkaar geluisterd, er is inbreng van beide kanten. Een positief voorbeeld zijn de recente OR-verkiezingen, tijdens de planning daarvan kwam er een reorganisatie. De vraag kwam: "Hoe creëren we hier een goede sfeer omheen? Het één hoefde het ander immers niet uit te sluiten. We hebben het een en ander toen gecombineerd en een video (om de verkiezingen aan te kondigen en medewerkers op te roepen zich aan te melden) als wervingscampagne opgenomen."

De voordrachtscommissaris: "Het is echt bijzonder dat de Japanners benieuwd zijn naar onze medezeggenschapsstructuur. Men staat open voor de horizontale verhoudingen, die we bij Eneco nastreven. Ze doen het zelf anders maar laten ons de ruimte en tonen veel respect."

De directeur HR: "Er werken bij ons meerdere Japanse professionals, van de RvB tot aan de operatie en engineering. We sturen hierbij bewust op het elkaar leren kennen en samenwerken. Zo hebben we na verkoop bijeenkomsten georganiseerd om iets van de Japanse cultuur en de omgangsvormen te laten begrijpen. Daar was vanuit de medewerkers veel belangstelling voor."

De CEO: "We hebben een culturele introductie georganiseerd: hoe gaat men daar zoal met elkaar om? Ook van onze kant gaven we tal van voorbeelden, zoals het Sinterklaasfeest. Dat heeft een goede basis gelegd."

De voordrachtscommissaris: "Mijn ervaring in de driehoek is dat we vooral in oplossingen willen denken. De medezeggenschap heeft hier menigmaal door een goed inhoudelijk stuk aan bijgedragen. Mede daardoor neemt de RvC hen ook serieus en worden ze bij grote vraagstukken al voor in het traject meegenomen. De COR voorzitter heeft hier een belangrijke rol bij omdat hij 'proactief' zowel formeel als informeel contact zoekt met de betrokken bestuurders. Met hem hebben we iemand in huis die zowel heel ervaren is als tijdig ziet dat het roer om moet. Hij is bepaald geen stereotype medezeggenschapper, wel een stimulator. We delen veel met elkaar."

#### **4. Rollen en verantwoordelijkheden**

De COR-voorzitter: "Met de nieuwe RvC-voorzitter en de eveneens nieuwe CEO hebben we het uitgebreid gehad over onze rollen en verantwoordelijkheden. We hebben daar in een informele setting de tijd en ruimte voor genomen. We gaan nu uit van de dialoog waarbij we ieder goed in onze rol zitten en het best wel eens mag schuren."

De RvC-voorzitter: "Het bestuur leidt de organisatie, als RvC hebben we hier een stimulerende rol bij. Zo heb ik met de CEO vooral overleg over inhoudelijke en strategische thema's. En ik heb bewust contact met het senior management om meer te horen wat er zoal speelt. In de RvC is er onderling waardering en respect voor elkaars rol en positie hoewel het met drie Nederlandse en vier Japanse leden soms best lastig is om vorm aan het overleg te geven. Ik ervaar de RvC als een permanente educatie. Mitsubishi zit bijvoorbeeld over de hele wereld nog in de kolen. Voor hen is de overgang

naar groene energie ook een enorme battle. Positief is ook dat we een heel betrokken en leergierige aandeelhouder hebben, men is echt nieuwsgierig naar het One Planet Plan.”

De voordrachtscommissaris: “Wij zijn ons als drie Nederlandse commissarissen sterk bewust van onze positie en rol in het verbinding zoeken tussen de (werk-)organisatie van Eneco en de aandeelhouders belangen. Onze rol is ook de risico’s bij de innovatie af te dekken en daar financiële ondersteuning vanuit Japan voor te organiseren. We doen dit wel heel transparant. Als voordrachtscommissaris ben ik, vanzelfsprekend, extra betrokken bij de arbeidsvoorwaarden, diversiteit en inclusie. In de RvC geef ik aan wat voor signalen ik van de COR krijg en ik betrek de medezeggenschap bij belangrijke strategische ontwikkelingen.”

De CEO: “We begrijpen elkaars formele rol heel goed, de COR-voorzitter doet dit werk fulltime en kent alle verantwoordelijkheden. Wat de relatie met de RvC betreft participeren de Nederlandse leden regelmatig in het overleg tussen de COR en de bestuurder. De Japanse commissarissen worden hierover geïnformeerd.”

De directeur HR: “Als HR heb ik een specifieke rol, ben vaak de liaison tussen bestuurders en samen met de collega’s van bestuurlijke zaken begeleiden we veel processen. Iedereen houdt zich overigens goed aan de eigen rol en dat wordt gerespecteerd. Zo wordt er vanuit functionele posities en ervaringen veel kennis ingebracht. De medezeggenschap is bij Eneco op verschillende niveaus vormgegeven en is er in de lokale OR’s veel kennis van de business aanwezig, informatie wordt op voorhand met hen gedeeld zodat er gelegenheid is om deze vooraf te bestuderen en vragen te formuleren.”

### ***(Potentieel) conflict***

Het convenant medezeggenschap kent ook een regeling met betrekking tot potentiële conflicten. Als er zich bijvoorbeeld een knelpunt voordoet zoals of iets wel of niet adviesplichtig is dan kan het ontstane verschil aan een externe juridisch adviseur voorgelegd worden.

De COR-voorzitter: “Het schuurt wel eens in het overleg met name wat een verschil van interpretatie van de WOR betreft. Onlangs deed zich dat nog voor bij een bedrijfsovername. Wij hebben toen een negatief advies uitgebracht. Met het gebeuren (de rechtsgang naar de Ondernemingskamer (OK)) van 2018 voor ogen hebben we toen wel gezegd: we gaan nu niet naar de OK. In echt goed overleg is toen overeengekomen dat onze zorgen bij de evaluatie betrokken worden.” De CEO: “Bij een voorgenomen overname dreigde er recent een conflict met de COR. Wij vonden dat men weliswaar goede tegenargumenten had maar ook sommige zaken te zwaar nam. We hebben toen tegen het negatieve advies in wel doorgezet. Ik heb hierbij goed geluisterd naar de COR, mijn eigen standpunt heroverwogen maar uiteindelijk toch vastgehouden aan de voorgenomen beslissing.”

De voordrachtscommissaris: “Voor zover ik het beleef zijn de onderlinge verhoudingen op dit moment goed en zijn er gelukkig weinig strubbelingen.”

## **5. Evaluatie**

De COR plant afspraken over de evaluatie in en vraagt mensen in de organisatie naar de beelden die ze van de medezeggenschap hebben en of dat wat de COR vindt ook als oplossing wordt gezien. Ruim voorafgaand aan de verkiezingen vindt er met alle medezeggenschapsorganen een evaluatie plaats. In een medezeggenschapsopleiding op Nijenrode heeft de COR eveneens naar het eigen functioneren gekeken.

De RvC-voorzitter: “Dit jaar hebben we op basis van een door HR ontwikkelde vragenlijst ons functioneren besproken. Overigens is het toezichthouderschap bij een organisatie als Eneco ingewikkeld: “Hoe kom je er echt achter wat er speelt? Daarom heb ik ook contact met de HR-manager die een brugfunctie tussen de spelers in de driehoek vervult.”



De CEO: “Met de RvC is er aan de hand van een vragenlijst geëvalueerd. Dit geldt eveneens voor het management dat dit aan de hand van self-assessment heeft gedaan. In het overleg met de COR bespreken wij ook vaak hoe het gaat.”

De directeur HR: “De RvC evalueert het eigen functioneren en periodiek de relaties met de verschillende stakeholders zoals bestuur, medezeggenschap en aandeelhouders. In het RvC jaarverslag wordt hier ook melding van gemaakt. Ook het overleg tussen de managementboard en de COR wordt geëvalueerd. Eigenlijk evalueren we op alle lagen, ook onderliggende ondernemingsraden doen dat.”

### **Het wettelijk kader**

Eneco volgt de Governance Code en de WOR en kent twee medezeggenschapsconvenanten. De voordrachtscommissarissen hebben specifieke en additionele rechten toebedeeld gekregen, met name met betrekking tot de bijzondere afspraken rond de verkoop.

Eneco kent een tweejarige met FNV en CNV afgesloten cao waarin voornamelijk arbeidsvoorwaardelijke zaken geregeld zijn.

De COR heeft gebruik gemaakt van het versterkte voordrachtsrecht met betrekking tot twee onafhankelijke leden van de RvC en daar actief mensen voor gezocht, rekening houdend met diversiteit en de duurzaamheidsdoelstelling.

In 2012 zijn in een convenant tussen de gekozen leden van de ondernemingsraden en de COR en een convenant tussen de voorzitter van de RvB en de COR de principes van de moderne, netwerkende, medezeggenschap vastgelegd. Achtergrond hiervan was het aanpassen van de medezeggenschap aan de veranderende organisatie. Het aantal gekozen leden in de medezeggenschapsorganen werd drastisch verminderd. Zo telt de COR nu 5 leden. Tegelijkertijd kunnen collega's nu op basis van hun expertise actief participeren in thema- en kennisgroepen. Samenhangend hiermee werd ook vorm gegeven aan de verdere professionalisering van de medezeggenschap door het opstellen van medezeggenschapsprofielen, POM (Presentatie en Ontwikkel Meting) voor medezeggenschap en bestuurders, beschrijving processen en principes evaluatie.

(Minimaal tweemaal per jaar). In het convenant met de bestuurder wordt onder andere de intentie tot een positief en constructief overlegklimaat uitgesproken plus dat beiden zich zullen inzetten voor moderne medezeggenschap.

In 2012 kreeg de COR bij de modernisering van de medezeggenschap ook het recht van enquête<sup>3</sup>toegekend, regulier voorbehouden aan de vakbonden en indien aanwezig aandeelhouders. De achtergrond daarvan was toen om de medezeggenschap als stakeholder te erkennen.

In 2018 vormde de wens om Eneco vanwege de toen al ingezette duurzame koers niet over te willen laten nemen door een fossiele organisatie voor de COR de aanleiding om op basis hiervan naar de Ondernemingskamer (OK) te stappen.

De COR-voorzitter: “Dat recht heeft jarenlang in de bureaula gelegen tot we met een voorgenomen besluit tot verkoop waar we het niet mee eens konden zijn geconfronteerd werden. We zijn toen naar de OK gegaan en hebben qua jurisprudentie geschiedenis weten te schrijven.”

### *Codes*

Mede in het kader van handhaving wet- en regelgeving kent Eneco een internationale gedragscode waarin onder andere aandacht besteed wordt aan het begrip bedrijfscultuur en aan leiderschap. In

---

<sup>3</sup> Het enquêterecht houdt in dat belanghebbenden de Ondernemingskamer mogen vragen een onderzoek in te stellen naar de gang van zaken in een onderneming als er redenen zijn om te twifelen aan een juist beleid.

het kader hiervan zijn er codes met betrekking tot integriteit, gedrag, fraude en privacy. Dit geldt ook voor privacy bij klanten zoals het omgaan met de Slimme Meter. In 2021 is fraude expliciet opgenomen bij risico factoren. (NB dit werd onder andere gemeld bij vertrouwenspersonen).

Eneco kent een proactief compliance programma om aan alle wet- en regelgeving op het terrein van gedrag te voldoen.

De directeur HR: "Er loopt met de COR een traject om het beleid afhandeling integriteitincidenten te updaten. De voorzitter wordt daar over bijgepraat door de Compliance Officer en de hele OR zal eerst geïnformeerd worden voor er een formeel instemmingverzoek komt."

### *Duurzaamheid*

Als een van de eerste (grote) energiebedrijven was Eneco zich al lang bewust van klimaatverandering en de daarmee samenhangende energietransitie. Al sinds 2008 is dit onderdeel van de strategie, het bedrijf is een vroege koploper. Voorbeelden daarvan zijn het pionieren met de slimme thermostaat Toon, het sinds 2011 100% groene stroom leveren aan klein-zakelijke klanten en de NS-treinen die op groene Eneco-stroom rijden. Eneco scoorde in de duurzaamheidsranking 2021 voor energieleveranciers een 9 en het streven is om in 2035 volledig klimaatneutraal te zijn.

De voordrachtscommissaris: "Eneco vaart sinds 2007 al als een der eersten, en in het begin tegen de stroom in, een diepgroene koers. Ze liepen echt voor de troepen uit. Als de toenmalige CEO daar niet zo sterk op had ingezet waren we nu niet zo ver.

Mede daarom zijn we als energie bedrijf in staat de sprong vooruit te maken. De Japanners zien Eneco nu als een koploper met betrekking tot de energie voor de toekomst. Vergis je niet hoor, hier in Europa ontwikkelen we op dit terrein heel wat meer dan in de VS. 'We need you and we learn from you' was onder andere de boodschap die wij onlangs in Japan kregen."

De CEO: "Wat duurzaamheid betreft ervaar ik een intrinsieke drive bij veel mensen hier. Dat is van belang omdat we midden in een transitie zitten en tegelijkertijd op korte termijn moeten presteren. Transformatie doet altijd pijn en kan tot dilemma's leiden, voor mij als bestuurder vereist dat besluitvaardigheid. Wat de medezeggenschap betreft: die wil ik graag meenemen maar dan moet men wel accepteren dat we op veel vragen nog geen antwoorden hebben."

De RvC: "We hebben een gedurfd plan en waarvan we niet met zekerheid weten of we het halen. Maar de ambitie leidt in de organisatie wel tot groot enthousiasme. Onder leiding van bestuurder Jeroen de Haas was Eneco een der eersten die doelbewust voor een groene koers koos. Dat ligt nog vers in het geheugen hier."

De voordrachtscommissaris: "Bij Eneco hoef ik voor het eerst als commissaris niet de 'groene evangelist' uit te hangen maar is duurzaamheid een vanzelfsprekendheid. Je bent van het basiskamp af en nu naar de top van de Himalaya aan het klimmen wat duurzaamheid en innovatie betreft."

De voordrachtscommissaris: "Ik ben voor een sterke betrokkenheid van de medezeggenschap, en stimuleer daarbij een interactieve en horizontale werkwijze. Zo hebben we onder begeleiding van een externe deskundige duurzaamheidsstrategiesessies met het RvB en de COR georganiseerd."

De COR-voorzitter: "Ook als we als werkgever aantrekkelijk willen zijn voor jonge mensen spelen zowel duurzaamheid als inclusiviteit een rol. Wat duurzaamheid betreft hebben we hier ons gebouw overigens wel mee."

De CEO: "Ik benadruk het belang van onze duurzaamheidsstrategie ook naar buiten en de overheid toe. En de noodzaak van snelle besluitvorming inzake de warmtewet. Wij hebben immers veel belang bij een goede privaat-publieke samenwerking."

Het beleidskader hiervoor is het “One Planet Plan” dat mede in overleg met de medezeggenschap is ontwikkeld.

Het “One Planet Plan”

In 2021 versnelde Eneco de duurzame ambities met dit plan om in 2035 zowel qua eigen productie en processen als de energielevering aan klanten geheel klimaatneutraal te zijn. Dit betekent het terugbrengen van een jaarlijkse uitstoot van 16,4 Mton CO<sub>2</sub> in 2019 tot nul in 2035. Het plan is doorgerekend door de Boston Consulting Group, met als hoofdlijnen: radicale elektrificatie, uitfasering van aardgas in de productie en levering van energie, en het versnellen van duurzame warmte. Het blijkt inmiddels mogelijk ook (groot-) zakelijke klanten groene stroom te leveren.

De CEO: “Wij gaan ons aan het plan houden, dat zit heel diep, dat geldt ook voor het gevoel dat Global Warming echt een probleem vormt. We willen met zijn allen de doelstelling halen. Bijzonder hierbij is ook de opstelling van Young Eneco, die gaan er echt voor.”

De directeur HR: “Onze inspanningen blijven niet onopgemerkt: we haalden in 2021 een platinum score in de Qua Vadis ranking, beoordeelde Sustainalytics onze ESG score als sterk en kregen we een A van het CDP Climate Change. Overigens is dit geen reden om achterover te leunen, integendeel.”

#### *Diversiteit en inclusie*

Voor Eneco geldt er een directe relatie tussen de doelstellingen van One Planet Plan en het diversiteit- en inclusiviteitsbeleid. Voor de energie transitie vormen immers innovatieve ideeën en het zoveel mogelijk gebruik maken van talenten belangrijke voorwaarden. Dit houdt bijvoorbeeld in dat er een werkomgeving gecreëerd wordt waar mensen zich voldoende vrij en gestimuleerd voelen om hun talenten te ontplooien. Het beleid bestaat uit 5 onderdelen: beleid en strategie (waarden D&I, gender, arbeidsvoorwaarden), doelstellingen (o.a. doel van 37% genderbalance in sub-management), werken aan bewustwording en vaardigheden (aandacht voor leiderschap, onbewuste vooroordelen), community organiseren (o.a. door D&I facilitators, data en monitoring (o.a. een gender dashboard en tweemaal per jaar enquête).

De directeur HR: “We hebben al enkele jaren een diversiteits- en inclusiviteitsplan. Zo streven we naar verbetering van de genderbalance in het management door female only searches bij vacatures en het creëren van een zo inclusief mogelijke werkomgeving, bijvoorbeeld door workshops over onbewuste vooroordelen. De COR maakt zich ook hard hiervoor, bijvoorbeeld als het gaat om meer vrouwen in de top van het bedrijf.”

De CEO: “Dit is een groot thema, het gaat om de waarden die je met elkaar deelt. Maar veel gaat ook goed, je moet geen problemen creëren vind ik. Maar door dit collectief aan te pakken worden we mi collectief beter. En dat twee van de RvB-leden nu vrouw zijn is ook bijzonder in Japanse ogen, dat is daar nog niet gebruikelijk.”

De COR-voorzitter: “Diversiteit en inclusie vormen in combinatie met veilige werkcultuur en werkdruk een van onze drie hoofdthema’s. Zo willen we bijvoorbeeld alle data van de medewerkersmotivatie inzien. En voor de voordrachtscommissaris hebben we met resultaat een ‘female only search’ gedaan”

De RvC: “Bij de recente benoeringen in de RvC en RvB is er gelukkig met succes gezocht naar vrouwelijke kandidaten.”

De voordrachtscommissaris: “Heel bijzonder is bijvoorbeeld dat de COR-voorzitter drie topvrouwen uit de organisatie als lid heeft weten te vinden. Zij hebben allemaal invloedrijke posities, dat komt de medezeggenschap alleen maar ten goede. En ze opereren met elkaar echt als team.”

## Voorbeelden van het overleg in de driehoek

- **Voorgenomen verkoop Eneco**

In november 2019 geeft de COR een positief advies over de voorgenomen verkoop van Eneco aan Mitsubishi en Chubu Electric Powers. De verkopende aandeelhouders zijn 44 Nederlandse gemeenten. Dit is de afronding van een intensief proces waarbij de COR een sleutelrol heeft gespeeld. Want in de zomer van 2018 vraagt de COR aan de Ondernemingskamer (OK) een uitspraak over de handelwijze en het voornemen tot verkoop van de toenmalige RvC. De COR maakt zich zorgen over het behoud van de identiteit en groene koers van Eneco. Dit mede in verband met de druk op de toenmalige 'groene' bestuurder die aan deze koers wil vasthouden en tegendruk ondervond van de RvC.

Er volgt een onderzoek, de voorzitter van de RvC treedt dan vervolgens af mede omdat het oordeel inderdaad is dat de commissarissen op de stoel van de bestuurder zijn gaan zitten. De COR is in dit proces ook bij gemeenten langs geweest om als medezeggenschap de standpunten uit te dragen dat de aandeelhouderscommissie heldere criteria hanteert met betrekking tot bescherming van de werkgelegenheid en continuering van de duurzame koers van het bedrijf.

De COR-voorzitter: "Het was een rare situatie, zo bleek er een VSO (Vaststellingsovereenkomst) tussen de aandeelhouders en de RvC te zijn. De bestuurder werd verzocht om op te stappen. Daar was ons geen advies over gevraagd. Ook ontbraken heldere criteria met betrekking tot de werkgelegenheid en continuering duurzaamheidsbeleid. We hebben toen de gang naar de OK gemaakt. Van onze juridische ondersteuning hoorden we overigens: 'Jullie hebben wel lef'."

In 2019 wordt bij de overname overeen gekomen dat er de komende vijf jaar niets verandert met betrekking tot arbeidsvoorwaarden. Het hoofdkantoor blijft in Rotterdam. Het Japanse consortium Mitsubishi Corporation (80% eigenaar en energiebedrijf Chubu (20% eigenaar) ondersteunen eveneens expliciet de versterking van de duurzame strategie van Eneco.

De COR: "De procesgang naar de Ondernemingskamer heeft wel de nodige wonden geslagen, het waren tropenjaren. Maar dat kwam vooral door de opstelling van de aandeelhouders, gelukkig niet door de interne relaties hier. Daar was het steeds van we komen eruit en we gaan weer verder met elkaar. Maar het was een hele ervaring om naar de OK te gaan."

De directeur HR: "Terugkijkend op dit verkoopproces speelde eerst nog wel de historie van de OK-procedure. Maar al snel werd er goed, constructief en nauw samengewerkt met een uitkomst waar iedereen blij mee was. Dat zie ik wel als de verdienste van de COR. Zij moesten na door een emotionele en psychisch zware molen gegaan te zijn toch verder. Voor een buitenstaander is het vaak moeilijk te beseffen wat een impact een OK-procedure als deze kan hebben."

De COR: "We houden als medezeggenschap natuurlijk toezicht op de gemaakte afspraken bij de overname. Maar echt, de Japanse aandeelhouders blijken enthousiast over hoe wij de werknemers bij tal van zaken weten te betrekken." En mede door dit proces leeft de medezeggenschap bij Eneco nu echt.

Zo stelde je je in het verleden kandidaat en zat je er vrijwel automatisch in. Dat is nu echt anders. Zelfs op de 'trade floor', de afdeling van de yuppen, waren er kandidaten. Er zijn echte verkiezingscampagnes gevoerd, met ludieke acties ook. De jonge populatie van nu doet mee met de medezeggenschap."

- **Het creëren van een veilige werkcultuur.**

In het kader van het “Executive Programma Moderne Medezeggenschap” op Nijenrode heeft de COR een eindreferaat met aanbevelingen over een open en veilige werkomgeving geschreven. Dit is met het RvB, RvC en HR-directeur bediscussieerd en heeft tot te ondernemen acties inzake een veilige werkomgeving geleid. Het gaat hierbij om de psychologische veiligheid en het tegengaan van ongewenst gedrag.

De COR: “Zo hebben we regelingen inzake gedrag maar zijn er weinig meldingen, afgelopen jaar 23. Statistisch gezien zou dat veel meer moeten zijn. We willen bijvoorbeeld veel meer naar boven krijgen wat er op de werkvloer speelt. En onderling de vraag stellen: hoe ga jij je anders gedragen? Goed leiderschap is hierbij ook van belang.”

De directeur HR: “We hebben een grote verantwoordelijkheid als werkgever. Het thema wordt nu opgepakt door onze Health and Safety-afdeling, in ons D&I programma en de interne communicatie naar medewerkers. De COR neemt ook deel aan het overleg met alle betrokkenen.”

De CEO: “We zijn in ons bedrijf van oudsher gefocust op fysieke veiligheid. Wat een veilige werkcultuur betreft kunnen leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij hoe mensen met elkaar omgaan, dat zou onderdeel van het assessment voor hen moeten zijn.”

De directeur HR: “Wat ook speelt is hoe we kunnen stimuleren dat meer mensen contact opnemen met vertrouwenspersonen en/of een melding doen als er sprake is van een ongewenste situatie of incident. Sinds Covid zien we namelijk dat dit sterk afgenomen is en we kunnen dat nog niet goed verklaren.”

- **Strategie**

De medezeggenschap is evenals de RvC structureel betrokken bij de ontwikkeling van strategisch beleid.

De RvC-voorzitter: “We zijn resoluut in onze doelstelling om in 2030 CO2-neutraal te zijn en we willen onze klanten ondersteunen in het dezelfde bocht nemen. Het gaat hierbij vooral om de omschakeling van gas naar elektrificatie en het bouwen van een waterstofcentrale. Onze aandeelhouder Mitsubishi heeft op dit terrein veel kennis en is heel ondersteunend.”

De CEO: “Zowel met de medezeggenschap als de RvC is afgesproken dat we een strategische roadmap maken over hoe we de doelstelling klimaatneutraal te zijn willen bereiken. Voor Japan vormen we wat dit betreft inmiddels het grote voorbeeld van hoe dit aan te pakken.”

De directeur HR: “Naast de vaste onderdelen als veiligheid en financiën staan de strategische dossiers structureel op de agenda met de COR. We laten de roadmap/planning zien en waar we mee bezig zijn. Soms maken we een ‘diepe duik’ met elkaar op een bepaald onderwerp. We hebben dit bijvoorbeeld gedaan voor onze warmtebusiness, waarbij dan ook de directeur Warmte aanwezig is.”

“We zijn van oudsher vooral intern en op werkprocessen gericht, dit ook best logisch als technisch bedrijf. Maar we moeten ons in de hele energietransitie ook sterk op klanten richten en goed begrijpen wat hun behoeften zijn. Dat is soms nog best een uitdaging.”

De CEO: “We zitten ook dicht op de politiek, het hoofd van de afdeling strategie is bijvoorbeeld een frequente gast in het overleg met de COR.”

- **Gender Policy**

Dit beleid vloeit voort uit het D&I (Diversiteit- en inclusiviteits)-plan.

De voordrachtscommissaris: “Als RvB/RvC is onder leiding van HR en diversiteitdeskundigen gewerkt aan ‘Gender Policy’. Bij dit proces om bijvoorbeeld meer vrouwelijk talent in de hogere posities te benoemen is de medezeggenschap actief betrokken. Zij zijn zelf met aanvullingen en eisen gekomen die door de RvB en de voltallige RvC grotendeels zijn overgenomen.”

De COR: “We waren tot voor kort een mannenbolwerk, dat is nu wel aan het veranderen. Met name onder de hoogopgeleiden zijn er veel vrouwen ingestroomd. Maar dat zal naar meer geleidingen verbreed moeten worden. Wat gender en inclusie betreft hebben we nog heel wat stappen te zetten. We willen dat met de ondernemingsraden echt gaan aanpakken.”

### **Professionalisering van het overleg**

De voordrachtscommissaris: “In ons Executive Programme voor Moderne Medezeggenschap werken we aan tal van concepten inzake governance, strategie, digitalisering, duurzaamheid en permanente ontwikkeling. De Eneco medezeggenschappers pakken dat echt op, de kennis wordt gebruikt, boeken gelezen en onderbouwde stukken geschreven. Dat maakt hen professioneel.”

### **Andere partijen in relatie tot het overleg**

Er is een goed contact met de vakbonden. De COR wordt tweemaal per jaar door de aandeelhouders uitgenodigd. En alle partijen laten zich bijstaan door eigen adviseurs en juristen.

### **Gewenst overleg in de driehoek**

De CEO: “Ik zou de medezeggenschap wel iets meer mee willen zien denken over oplossingen. Dat geldt niet alleen voor de COR.”

De directeur HR: “Ik zou willen dat de formele procedurele eisen wat minder uitgebreid waren. De hoeveelheid werk die er bij het goed nakomen hiervan komt kijken is enorm, het kost onze arbeidsjurist echt heel veel tijd. Minder administratief werk dus graag.”

De RvC-voorzitter: “Mijn grote wens is de hele Covid-periode achter ons te laten en frequent persoonlijk contact met alle partners in de driehoek te hebben, zo kun je ook misverstanden voorkomen.”

De voordrachtscommissaris: “Als RvC en RvB kunnen we elkaar wel wat meer informeel opzoeken. En ik zou met alle drie de partners strategiebijeenkomsten willen organiseren. Zoals de informele relaties nu zijn kunnen we met elkaar wel grote stappen vooruit zetten.”

De COR: “We willen echt aan de slag met de drie complexe thema’s op onze agenda waar de RvC en RvB ook een rol bij hebben. Het ‘gewone’ werk loopt wel, maar hier zijn slagen mee te maken. We willen ook graag met de hele medezeggenschap bij elkaar komen, dat is van belang voor zowel de onderlinge afstemming als de samenwerking.”

Tineke de Rijk

Interviewster en opstelster case



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

### DE DRIEHOEK 3D TROFEE

#### **Case Havenbedrijf Rotterdam N.V.**

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'driehoek' bij het Havenbedrijf Rotterdam, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2022/2023.

Het Havenbedrijf Rotterdam 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 ook 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 voor de sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- oog voor diversiteit: 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 geaccordeerd en vormen de basis voor deze case waarin een aantal citaten uit de interviews zijn verwerkt.

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**

Voor de medezeggenschap is het dagelijks bestuur (DB) van de OR geïnterviewd:

Gabriel Ponstein, senior contractadviseur afdeling Port Development en voorzitter:

“Het gaat bij het OR werk echt om mensen, dat maakt het zo interessant. Want wat je afspreekt kan voor hen het verschil maken. Dat is motiverend.”

Arie Stok, senior adviseur afdeling Procurement en vicevoorzitter:

“Er passeren veel dingen de revue waar maatwerk voor nodig is, dat maakt ook dat je op een heel andere wijze naar de organisatie gaat kijken.

Marc Schouten inspecteur gevaarlijke stoffen, voorzitter Onderdeelcommissie DHMR (OC) en lid OR:

“Het is van belang dat in de OR ook de operationele afdelingen van de Divisie Havenmeester (DHMR) vertegenwoordigd zijn.”

#### **Geïnterviewde bestuurder**

Allard Castelein, president-directeur (CEO) sinds januari 2014.

“Het overleg met de OR geeft mij het besef dat we het beste met elkaar voor hebben, we zijn bezig om samen iets te creëren. En dat kan zowel leuk en spannend als uitdagend zijn.”

### **Geïnterviewd RvC-lid**

Miriam Maes, voorzitter RvC.

“In 2016 werd ik op voordracht van de OR RvC-lid, in 2018 voorzitter, op zich een opvallende combinatie. In die zes jaar heeft de relatie met de OR zich van nogal “antagonistisch” naar het met elkaar samenwerken ontwikkeld.”

### **Geïnterviewde secretaris**

Margreet Poot, Corporate Secretary en General Counsel.

“Ik sta tussen alle drie de partijen in, mijn rol daarbij is het spel van “checks and balances.”

In de case wordt gesproken van het DB, de CEO, de RvC en de secretaris.

### **Het Havenbedrijf Rotterdam**

Het Havenbedrijf Rotterdam (HbR), ontstaan in 1932 als gemeentelijke dienst en verzelfstandigd in 2004, is een niet-beursgenoteerde naamloze vennootschap. De aandeelhouders zijn de Gemeente Rotterdam (ca. 70%) en de Nederlandse Staat (ca. 30%). Het Havenbedrijf combineert publieke (het havenmeesterschap) met private taken (ontwikkeling en exploitatie van het havengebied).

HbR beheert, exploiteert en ontwikkelt het haven- en industriegebied. Men kan en wil impact maken om de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als logistiek knooppunt en industriecomplex van wereldniveau zowel qua omvang als kwaliteit te versterken. Anno 2022 staat hierbij versnelling van de verduurzaming in de haven centraal. Men is partner in de digitalisering van de haven en in logistieke ketens.

De drie kerntaken zijn:

- het handhaven en bevorderen van een vlotte, effectieve, veilige en efficiënte afhandeling van scheepvaartafwikkeling;
- de duurzame ontwikkeling, beheer en exploitatie van de haven;
- het ondersteunen van de toekomstbestendigheid van de haven en het industriegebied.

De belangrijkste inkomsten vormen de huur en havengelden. Men verhuurt haventerreinen aan bedrijven, vooral aan opslag- en overslagbedrijven, en de (petro-)chemische industrie waaronder energieproducenten. Schepen die gebruik maken van de haven betalen havengelden. Het Havenbedrijf investeert in de openbare infrastructuur zoals wegen en in klantspecifieke structuur zoals kademuren, aanlegsteigers en nieuwe haventerreinen. Het Havenbedrijf heeft een eigen verkeersbegeleidingssysteem, patrouillevaartuigen en calamiteitenbestrijding. Om de bedrijfsdoelen te bereiken werkt men samen met veel en diverse partners. Enkele daarvan zijn diverse gemeenten, aanpalend aan het havengebied, verschillende opleidingen en onderwijsinstellingen en bedrijven uit het Havenindustrie-complex.

Het Havenbedrijf wil door innovatie de “slimste en duurzaamste” haven van de wereld worden. Onder het begrip duurzaamheid vallen onder andere de vergroening van de industrie en logistiek en de kwaliteit van de leefomgeving. In 2021 bedroeg de omzet 772,7 miljoen Euro. Er werken plm. 1.270 mensen voor wie een eigen tweejarige, uitgebreide cao wordt afgesloten met de FNV, CNV en de OV-HBR. In de cao wordt aan de OR op een aantal punten het recht gegeven om dit verder in regelingen uit te werken.



## DE OVERLEG CULTUUR IN DE DRIEHOEK

### 1. Formeel overleg

Het Havenbedrijf kent zowel een Ondernemingsraad (OR) met zeven zetels als een Onderdeelcommissie (OC) met vijf zetels. De vijf OC-leden worden gekozen uit de operationele afdelingen die ressorteren onder de Rijkshavenmeester, die tevens de overlegpartner voor hen is. Vijf OR-leden worden uit de kantoorpopulatie gekozen, twee OR-zetels zijn bestemd voor OC-leden. De OR overlegt met de CEO. Voor deze splitsing in OR en OC is bij de laatste verkiezingen gekozen om als medezeggenschap in de OC het accent op operationele zaken te kunnen leggen en in de OR op de strategische besluitvorming. Door twee OC-leden structureel aan de OR toe te voegen wordt een optimale communicatie en informatie mogelijk gemaakt. Zowel de OR- als de OC-leden worden gekozen voor een periode van vier jaar. De huidige periode loopt van 2019 tot 2023.

Het DB van de OR bestaat uit de voorzitter OR, de plaatsvervangend voorzitter OR en de voorzitter OC. Zij worden ondersteund door een ambtelijk secretaris en een interne adviseur medezeggenschap.

Voor de OR geldt de mogelijkheid van een parttime invulling van een van de OR-zetels die dan door twee mensen bekleed wordt. Beiden hebben stemrecht.

Het is de eerste zittingsperiode in deze structuur waarbij de OC een uitgebreide mandatering heeft gekregen om onderwerpen zelfstandig af te handelen. De OR richt zich meer op het strategische beleid en heeft bijvoorbeeld naast de CEO regelmatig contact met de Raad van Commissarissen (RvC).

Het DB: "In de OC gaat het vooral om operationele zaken. Doordat twee OC-leden deelnemen aan de OR kan een link gelegd worden met strategische ontwikkelingen."

De CEO: "Deze structuur geeft ons houvast wat de vereiste formele processen en goedkeuring betreft."

Sinds 2020 zijn er "meedenkers": collega's die bij een bepaalde advies- of instemmingsaanvraag daar, door de OR op basis van hun expertise bij betrokken kunnen worden.

Het DB: "We hebben een pool van 30-35 collega's die zich bereid verklaard hebben om mee te denken. Zoals over financiële zaken. Zij krijgen alle stukken met betrekking tot een onderwerp en adviseren ons dan hoe dit op te pakken. Zij zijn onze eigen flexibele schil."

De OR wil op een proactieve wijze betrokken zijn bij de besluitvorming, dit is in een structuur uitgewerkt. Dit wordt mede vormgegeven doordat de OR-voorzitter en adviseur medezeggenschap wekelijks de (voor-)genomen besluiten van de directie bespreken met de secretaris en bepalen of dit ter instemming, ter advies of ter informatie aan de OR wordt voorgelegd.

De secretaris: "De OR krijgt de agenda van het directieteamoverleg, we spreken door wat er gaande is en wat voor hen belangrijk is om te weten. Zelf heb ik als een soort olievrouwtje ook contact met de RvC en de aandeelhouders."

De CEO: "Ik start iedere overlegvergadering met een "tour de horizon": hoe staan we ervoor in het bedrijf? Daarbij besteed ik altijd aandacht aan de veiligheid en wat er verder zoal speelt. Wel met het verzoek natuurlijk om bepaalde zaken even voor zich te houden. Maar zo wordt de OR wel breed geïnformeerd. En ik vraag om hun input."

Agenda onderwerpen kunnen door de OR worden voorbereid in een commissie, met eventueel meedenkers als lid, die een preadvies geeft. Daarna komt het op de agenda van het maandelijkse VOOR (Voor Overleg Ondernemingsraad) De OR beslist dan of men het preadvies wel, niet of gedeeltelijk meeneemt.

De OR heeft voorbereidingscommissies Financiën en Communicatie en een VGM-commissie die volledig gemandateerd is. Ook nemen OR/OC-leden deel aan Havenbedrijf-werkgroepen als Go-Flex (hybride werken in post-corona tijd) en Performance Management (vervangen van PM-systeem en verbeteren van de HR-gesprekscyclus). De, eigen, cao van het Havenbedrijf omvat artikelen met betrekking tot HR-cyclus en persoonlijke ontwikkeling die in overleg met de OR verder in regelingen worden omgezet.

Het DB: “Voor personeelsgerelateerde thema’s werken we niet met vaste commissies maar vragen we mensen op ad-hoc basis voor een ‘mini-commissie’. Zo stimuleren we de interne samenwerking en voorkomen we vaste patronen. En worden we als medezeggenschap beter zichtbaar.”

Individuele OR-leden nemen deel aan commissies van het Havenbedrijf zoals de integriteit/klachtencommissie, algemene examencommissie en kledingcommissie.

Eenmaal per jaar is er een overleg over de algemene gang van zaken (art. 24 WOR) waar de agenda samen met de directie voor wordt gemaakt.

Het DB: “Het gaat hierbij zowel om informatie halen als brengen. Men komt vaak wel met veel onderwerpen, dat roept nog weleens de vraag op of we daar wel genoeg tijd voor hebben, het kan een hele puzzel zijn. Daarbij speelt dat we bij een advies- of instemmingsaanvraag willen overwegen of we daar meedenkers bij betrekken, dat kost tijd. Zo hebben we de bestuurder eens gevraagd om zich in ons te verplaatsen en een keuze te maken uit bijvoorbeeld Hybride werken, beroepstrainingen, (Cyber) security trainingen, diversiteit/inclusiviteit bewustwording, Digital Operational Excellence, kostenbewustzijn vergroten en ‘paarse krokodillen opruimen’. Wat zou dan belangrijk zijn en wat zou je laten liggen? Dat was een leuke exercitie. En het maakte duidelijk waar op te focussen. Overigens hebben we het in iedere overlegvergadering over wat er op ons afkomt. En mondeling worden we tussentijds ook goed op de hoogte gehouden.”

Eenmaal per jaar komen de voltallige OR en RvC bij elkaar.

## **2. Informeel overleg**

Er is tussen alle partijen in de driehoek frequent informeel overleg. Dit zowel in het kader van proactieve betrokkenheid van de OR als voor het samen afstemmen welke formele procedure daar uit voortvloeit. Er is een jaarlijkse informele meeting tussen de RvC en de voltallige OR.

De RvC: “Dat ervaar ik als heel bijzonder en van belang voor de onderlinge relaties en beeldvorming. We zijn immers allemaal maar mensen en als je elkaar ziet kun je echt praten.”

Naast deze contacten in de driehoek heeft de OR regelmatig contact met het overige management binnen het Havenbedrijf.

De CEO: “Het ‘benen op tafel’-principe geldt echt, we hebben geen grote afstand tot elkaar, er zit geen spanning op. We zijn wel kritisch op elkaar maar er is een basis van vertrouwen, we zoeken de dialoog. Met humor overigens ook.”

Het DB heeft vrijwel maandelijks contact met de voordrachtscommissaris: “We stemmen veel met haar af.”

De RvC: “Mijn invalshoek was en is dat een kwalitatief goede OR in het belang van de organisatie is. Dat heb ik duidelijk uitgesproken, ook dat daarbij een verdere professionalisering van de medezeggenschap een belangrijke voorwaarde is. Ik heb bewust op het ontwikkelen een vertrouwensband ingezet en daarbij onder andere voor overleg in een vroeg stadium gekozen. Ook over zaken die niet direct publiek bekend konden zijn.”

De CEO: “Met het DB OR en de Corporate Secretary is er regelmatig informeel overleg, we nemen hen mee in alle strategische onderwerpen. Daarbij komt het voor dat we afspreken dat de OR zelf contact met de dossiereigenaar opneemt om meer informatie te krijgen.”

De secretaris: “Als medezeggenschap echt impact wil hebben moet je samenwerken en nadenken hoe we het bedrijf –ook voor de mensen– samen beter en leuker kunnen maken. Wij zijn heel transparant naar de OR over de zaken die op directieniveau spelen.”

### **3. Cultuur van onderling overleg**

Alle partners in de driehoek spreken van een open relatie met elkaar en geven aan dat dit vergeleken met vroeger waarin partijen meer tegenover elkaar stonden een aanzienlijke verandering ten goede is.

De CEO: “Ik probeer een gelijk speelveld te creëren, ik ben voor een ‘holistische’ organisatie. We vormen immers één organisatie. Met de RvC heb ik een open relatie, er is regelmatig overleg met de president commissaris, we bellen elkaar als het nodig is.”

Het DB: “Door het systeem van actieve meedenkers wordt de hele overlegcultuur versterkt, het mes snijdt aan twee kanten. Mensen met interesse voor de medezeggenschap komen zo meer te weten over het proces en vanuit de OR versterken we de relatie met collega’s.”

De secretaris: “Zo proberen we samen vuistregels op te stellen voor wat een belangrijke investering en een relevante organisatiewijziging is. En bij lange projecten streven we naar tussentijdse presentaties aan de OR.”

De RvC: “Het grootste deel van mijn werk, naast dit voorzitterschap, speelt zich al zo’n 35 jaar voor een groot deel buiten Nederland af. Wat ik als een belangrijk verschil zie, is dat in Nederland iedereen een eigen mening heeft, je moet mensen echt mee zien te krijgen.”

De bestuurder: “Met onze aandeelhouders zijn we continu in overleg, met name wat de projecten in het kader van de verduurzaming en transitie betreft en de modernisering van de proposities. Formeel is er driemaal per jaar een aandeelhouderscommissie maar er is ook veel informeel overleg.”

### **4. Rollen en verantwoordelijkheden**

De CEO: “Voor alle partijen geldt dat we de rol van het Havenbedrijf goed in het vizier hebben. We hebben ook heel wat discussie gevoerd over onze rollen en waar we met elkaar naartoe willen. Dat heeft tot het idee van een constructieve dialoog geleid. Als directie begrijp je dan beter wat er op de werkvloer leeft, dat is een belangrijk referentiepunt. Persoonlijk vind ik de OR nodig voor de balans in de organisatie en de af- en overwegingen bij het nemen van besluiten. En met de OR blijken grote bedrijfsgerelateerde onderwerpen goed te bespreken. De OR weet ook kwalitatief goed werk te leveren, dan sta je niet zo snel tegen over elkaar.”

Het DB: “Vanuit de ondersteuning wordt voor het hele governance en medezeggenschapstraject veel gedaan om dat goed te laten verlopen. Zoals een tijdige en uitgebreide informatieverstrekking vanuit de secretaris en het management. Dit geeft ons de ruimte om als het nodig is (en dat gebeurt best vaak met een investeringsportfolio als die van het Havenbedrijf) het formele medezeggenschapstraject met behoud van kwaliteit in een zeer korte doorlooptijd te kunnen vormgeven.”

De secretaris: “We kiezen voor de formele invalshoek als dat nodig is, we zijn daarbij goed op de hoogte van elkaars rol.” “Overigens ben ik heel positief over de OR, hun adviezen zijn steekhoudend, onderbouwd en kwalitatief goed. We hebben een OR die invloed heeft.”

### **(Potentieel) conflict**

De CEO: "In het verleden heerste er in de OR een 'oude' mentaliteit, men was erg argwanend en achterdochtig. Iedere verandering werd als problematisch en bedreigend ervaren. Men keek ook erg naar wat binnen het bedrijf gebeurde en niet naar de noodzaak om klantgericht te zijn. Hiervan is nu gelukkig geen sprake meer."

Het DB: "We krijgen de stukken nog wel eens te laat, de directie heeft soms veel tijd nodig voor de voorbereiding daarvan. We hebben soms het idee dat de durf om een stuk dat nog niet in een eindvorm is te sturen, ontbreekt."

De CEO: "Onlangs schuurde het wel bij de verbouwing van het kantoor en het installeren van toegangspoortjes. De OR maakte ons toen attent op de AVG en de privacy van collega's."

De secretaris: "Het heeft ook geschuurd in een traject over een 'gevoelig' onderwerp als vergoedingen voor zware werkzaamheden. We proberen dan altijd tot een vergelijk te komen, tot nu toe is dat gelukt. Maar het was wel een leerpunt voor hoe we de onderlinge besluitvorming konden verbeteren. Een ander voorbeeld is het nieuwe toegangssysteem dat gebruik maakt van een mobiele app. De OR vond dat hierbij te weinig rekening met de privacyaspecten gehouden werd en trok aan de bel. Met als resultaat goede afspraken die in een interview met de interne adviseur medezeggenschap en de Functionaris Gegevensbescherming in het huisblad zijn toegelicht."

De RvC: "We hebben inmiddels heel wat moeilijke dossiers op de overlegagenda gehad. Zoals verschillende benoemingen (CFO, herbenoeming CEO, de werving nu van een nieuwe CEO), grote investeringen, vaststellen nieuwe ondernemingsstrategie, de digitale strategie. Door de OR vanaf het eerste moment hierbij mee te nemen, in vertrouwen gesprekken te voeren en heel direct te zijn, voorkomen we conflicten."

### **5. Evaluatie**

Het DB van de OR evalueert regelmatig onderling hoe het een en ander verloopt en kan daar anderen die voorheen DB lid waren bij betrekken.

Het DB: "Bij de verkiezingen was het in de evaluatie met de hele OR ook echt: hoe is deze periode verlopen en wat willen we meegeven aan de nieuwe OR?" Dat heeft onder andere tot een uitgebreid overdrachtsdocument geleid. We evalueren ook wel samen met de betrokken managers op een informele wijze hoe een traject is verlopen."

De CEO: "Met de OR voorzitter evalueren we regelmatig, daar is ook de HR-manager bij. Er geldt hierbij geen formele structuur. Als RvB organiseren we in onze eigen vergadering regelmatig een reflectiemoment."

De secretaris: "Ik weet dat de OR voorzitter en de CEO het regelmatig over de onderlinge samenwerking hebben en dat geldt ook voor de relatie met de voordrachtscommissaris. Voor en na de RvC is er contact."

### **Het wettelijk kader**

Het Havenbedrijf volgt de Corporate Governance Code.

In een eigen bedrijfscode (mede gebaseerd op de Ten Principles inzake gedrag van de United Nations) wordt onder andere de verbinding gelegd met wetgeving inzake (on-)gewenst gedrag, integriteit, klokkenluiders. Er is een klachtencommissie Integriteit en Ongewenst gedrag en een regeling vertrouwenspersoon. De code geldt als een overzicht van waarden en normen waarvan men vindt dat deze zowel door collega's als in relatie met klanten, leveranciers, relaties en andere externen uitgedragen en nageleefd dient te worden. De OR is bij de totstandkoming van de nieuwe bedrijfscode ook betrokken geweest.

De secretaris: “ Het begrip integriteit hebben we in de bedrijfscode benoemd, het is zo geregeld dat er een interne toezichthouder is. Er zijn tal van andere regelingen op dit terrein zoals de klokkenluiderregeling die mede door de OR is vastgesteld. De OR neemt deel aan de privacy-commissie en is zo onderdeel van het overleg hierover. En ieder jaar wordt er in het medewerkersonderzoek gevraagd naar hoe men de integriteit op de werkvloer ervaart.”

De CEO: “ We hebben vertrouwenspersonen. En met name door jaarlijks het medewerkerstevredenheidsonderzoek te doen willen we meten, weten en monitoren. Ik ben er zelf als leidinggevende ook heel expliciet in wat voor gedrag we wel en niet tolereren. Zo kun je volgens mij zelf echt het verschil maken.”

In 2015 is er een ondernemingsovereenkomst conform art. 32 WOR afgesproken waarin de OR een aantal extra bevoegdheden krijgt toegekend en de faciliteiten worden geregeld. De extra bevoegdheden betreffen (her-) benoeming of ontslag van de leden van de Algemene Directie, de directeur HR, de secretaris en de Rijkshavenmeester en benoeming van interimmanagers op genoemde functies en het recht de leden van de RvC uit te nodigen in de OR-vergaderingen. Opvallend is dat ten aanzien van een deel van het adviesrecht zoals met name dat met betrekking tot werkzaamheden, inkrimping, uitbreiding, relevante organisatiewijziging, inschakeling externe bureaus en ten aanzien van organisatie vraagstukken en regelingen op het terrein van personeelsbeleid en scholing, de OR instemmingsrecht krijgt.

Voor sommige besluiten zoals het aangaan van financieringen boven bepaalde drempelbedragen is, naast de formele medezeggenschapsprocedure instemming van de RvC en/of AvA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders) vereist.

Kort samengevat vallen onder deze besluiten verder ingrijpende wijzigingen van arbeidsomstandigheden van een groot aantal werknemers, omvangrijke investeringen, overdracht van zeggenschap van de onderneming en/of het aangaan of beëindigen van duurzame samenwerkingen.

In 2020 is in de vorm van een “Allonge” bij de ondernemingsovereenkomst uit 2015 afgesproken dat de al eerder genoemde meedenkers op basis van deskundigheid kunnen worden ingezet op onderwerpen die ter advies of instemming aan de OR wordt voorgelegd. Er geldt voor hen wel geheimhouding en men krijgt tijd om de rol uit te oefenen.

Het DB: “De meedenkers, mensen met interesse voor de medezeggenschap, krijgen zo een goed inkijkje in het medezeggenschapswerk. En je bouwt een relatie met elkaar op. We merken dat de relatie met de achterban belangrijk is om je neus te laten zien en zaken ‘op te halen’. En een luisterend oor te bieden. Je maakt mensen dan ook deelgenoot van het overlegproces. Dit is met name van belang voor de buitenposten.”

Voorts maakt het, wettelijk verplichte, jaarverslag van de OR deel uit van dat van het Havenbedrijf.

### *Duurzaamheid*

De RvC: “Sinds 2006 ben ik op internationaal niveau actief op dit terrein, ik kom uit de wereld van infrastructuur en logistiek. Ik ben onder andere actief met “climate change consulting” en werd mede op basis daarvan RvC-lid. In dit kader ben ik ook sinds 2012 actief betrokken bij het “Energy Transition Forum” Daar brengen we mensen uit de top van bedrijven bij elkaar om samen na te denken over praktische oplossingen voor de huidige klimaatproblemen. Toen ik hier commissaris werd draaide het HbR nog voor 50% op fossiele brandstoffen, dat moest echt veranderen. Dat was en is een enorme uitdaging waarbij zowel de vraag hoe dit te financieren als de infrastructuur en juridische aspecten een rol spelen. Zowel de algemene directie, de aandeelhouders als de OR betrek ik bij de kennisoverdracht in deze.”

Het DB: “Het Havenbedrijf onderneemt heel veel op dit terrein, met name wat de investeringen in de haven zelf betreft en waar wij als OR over adviseren. Vooral vanuit de financiële commissie is er in deze zittingsperiode extra ingezet op een verdere verdieping van de cijfers in relatie tot de strategische KPI's (Key Performance Indicator) zoals opgenomen in de Corporate Strategy. De meeste aandacht gaat hierbij uit naar de KPI Reductie CO2 uitstoot.”

De secretaris: “Duurzaamheid en energietransitie is een groot thema voor ons als Havenbedrijf. Over de hele linie hebben we daar mee te maken. Zoals de opslag van CO2 in gasvelden onder de Noordzee, de OR krijgt hiervan alle presentaties en wordt steeds bijgepraat. Zo is de OR al voor het formele adviesmoment meegenomen en in staat gesteld om daar met de ondernemer en de raad van commissarissen over te spreken “

De CEO: “Duurzaamheid en de energietransitie vormen ongeveer de grootste portfolio op dit moment. Voor tal van zaken worden bijvoorbeeld digitale logistieke en ‘slimme’ oplossingen gezocht. Maar van oudsher zijn we vrij traditioneel qua beheer en handhaving betreft. Met name de mensen uit de operatie kunnen dan bijvoorbeeld de digitalisering als bedreigend ervaren. Want wat blijft er voor hen als werk over als schepen autonoom kunnen gaan varen? Aan een ploeg die echt kritisch is, vraag je dan om mee te denken over het besturen van de haven met drones. Dat gebeurt dan vooral via de informele lijn zo van: “Werk met ons mee, bedenk hoe we hier chocola van kunnen te maken. Ik zeg dan: kom met een idee en plaats dat dan in een context.” “Ik zeg ook wel: jullie zien het verkeerd, er gaat juist meer werk naar Rotterdam komen. We hebben wel eens een schip apart gezet om mensen mee te laten kijken wat de ‘moderne’ manier van werken dan inhoudt.” “Maar mijn ervaring is ook dat de OR veel vragen stelt om te begrijpen wat er gaande is.” “Met het groene waterstofproject lopen we als haven voorop qua energietransitie, daar werken veel mensen hard aan. Dit doen we samen met partners als Shell, Vopak en vele anderen, daar zullen een aantal projecten uit voortkomen. Als bestuur willen we dat de OR-leden dan goed begrijpen waar we mee bezig zijn.”

#### *Diversiteit en inclusie*

Het DB: “Wat inclusiviteit betreft is de organisatie in de herfst van 2021 ‘afgestoft’.” Je moet hier echt opletten, anders verdwijnt zo'n thema een beetje in de waan van de dag. HR werkt nu aan een concreet plan van aanpak. Wat hierbij voor ons speelt is dat we vooral gericht zijn op de instroom van nieuwe mensen. Maar wat doet zich voor onder de huidige populatie? Wat zijn bijvoorbeeld de doorgroeimogelijkheden voor vrouwen?”

Een OR-lid maakt inmiddels deel uit van de hiervoor gevormde Task Force. In het najaar van 2022 zullen er in het kader van diversiteit en inclusiviteit workshops georganiseerd worden.

De CEO: “Als bestuurder ben ik een groot voorstander van meer diversiteit qua personeel, ik heb bijvoorbeeld ook duidelijk uitgesproken een vrouw als CFO te willen. Ook onder de toplaag van het bedrijf nemen wij op dit moment veel vrouwen aan. Ik probeer het ook in de hele organisatie aan te moedigen: in iedere seniorrol wil ik minstens een vrouwelijke kandidaat. We hebben bijvoorbeeld een recruiter ingeschakeld die op diversiteit zoekt. Wat inclusiviteit betreft hebben we een LHBT-groep die zich in dit bedrijf uitspreekt, dat is van groot belang.”

De RvC: “Dat raakt mij als vrouw natuurlijk in het bijzonder en ik steek er echt energie in om meer diversiteit qua samenstelling in het management te bereiken. In de lagen van de algemene directie en daaronder zijn er nu KPI's met dit doel opgesteld. De CFO is een vrouw, daar is bewust naar gezocht. En die wens geldt nu ook voor de nieuw te benoemen CEO. De OR telt nu een vrouwelijk lid en de interne adviseur MZ is ook een vrouw.”

De secretaris: “De OR werkt aan haar eigen diversiteit en inclusie. Daarover heeft men in de organisatie enquêtes gehouden. Ook mijn team, met relatief veel jongere en vrouwelijke medewerkers heeft daar aan meegewerkt. Met de OR spreken we eveneens af hoe we een diverse

deelname aan de verkiezingen vanuit directie en management kunnen stimuleren. We hebben daar een gezamenlijk belang bij. Zo zijn we op een aantal fronten actief.”

Afspiegeling medezeggenschap en diversiteit

De medezeggenschap bij het HbR streeft naar een betere afspiegeling van het personeel qua samenstelling OR en OC.

Het DB: “Als OR en OC hebben we te weinig jongeren (35 min) of vrouwen als lid. We hebben daar voorjaar 2022 een enquête over gehouden met onder andere als vragen wat mensen tegenhoudt om zich kandidaat te stellen en wat de OR daar aan zou kunnen doen. Daarbij kwam bijvoorbeeld naar voren dat mensen onzeker zijn over de combinatie van OR-werk met hun loopbaan. Over de resultaten hebben we nu overleg met de bestuurder. En we moeten wat aan de beeldvorming doen. Een groepsfoto met alleen mannelijke en wat oudere OR en OC leden, tja dat roept wel een drempel op bij vrouwen en jongeren.”

Opvallend positief is dat een groot aantal factoren (de verkiezingen, de duur van een zittingsperiode, de totstandkoming van een missie en visie en de ervaren veiligheid om het OR-werk te doen) voor de meerderheid van de respondenten geen belemmering voor kandidaatstelling oplevert. Wel valt er enige aarzeling over commitment voor langere duur te zien. En het is opvallend dat 47% van de respondenten aangeeft dat zij hun bestaande werkpakket zien als een belemmering in het beschikbaar maken van tijd voor het OR-werk. Ook de combinatie met zorg- en opvoedtaken en de combinatie met een druk sociaal leven is voor veel respondenten lastig. Tot slot zijn er nog veel respondenten die onbekend blijken te zijn met het OR-werk.

#### **Voorbeelden van het overleg in de driehoek**

Veel thema's worden in het overleg tussen de OR, OC en betrokken bestuurders besproken. Deze komen bijvoorbeeld in de art 24-bijeenkomsten aan de orde, de OR en OC worden zo in principe al bij de eerste fase van de besluitvorming betrokken. De RvC is direct betrokken bij 'grote' thema's als investeringen, zoals in de CER.

- ***Toekomstbestendig werken (TBW)***

Sinds maart 2020 werkten de medewerkers van het Havenbedrijf als gevolg van COVID-19 gedeeltelijk thuis, dit met uitzondering van de werknemers met een operationele en vitale functie. Door COVID-19 is de reeds eerder ontstane trend van (en wens tot) flexibel en op afstand werken versneld. Het bleek dat kantoorfuncties zich prima lenen voor hybride werken. Voor de OR was dit een belangrijke conclusie. Mede daarom zijn hybride modellen voor toekomstige manieren van werken onder de noemer van “Toekomstbestendig werken” op de overlegagenda gekomen

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam heeft het hybride werken inmiddels de benaming “Go Flex”. Het doel hiervan is dat medewerkers 40% thuis en 60% op kantoor gaan werken.

Het hybride gaan werken heeft gevolgen voor een aantal regelingen. In juni 2021 bijvoorbeeld stemde de OR in met de nieuwe HR-regelingen ten aanzien van dit ‘toekomstig bestendig werken’: thuiswerken, parkeren en woon-werkverkeer. De regelingen kwamen in samenwerking met de OR tot stand. De OR heeft bijvoorbeeld concrete voorstellen gedaan voor een veilige en gezonde thuiswerkplek, het vergoeden van dienstreizen vanaf de thuiswerkplek, het gebruik van de applicatie voor de registratie van kantoor- en thuiswerkdagen, de parkeertarieven en de indexering van de thuiswerkvergoeding. Deze voorstellen zijn overgenomen. Verder sprak de OR af de ontwikkelingen nauwgezet te volgen om op die manier kansen op verdere verbetering van het hybride werken zo snel mogelijk te kunnen benutten.

- **Digitalisering**

De RvC: “Dit speelt met name wat de supply-chain betreft: hoe kunnen we klanten bijvoorbeeld informatie geven over de diepgang in de haven en hoe zwaar de schepen dan geladen kunnen worden? En het afhandelen van de verschillende processen kan ook nog heel wat scherper. Als er bijvoorbeeld een schip uit China vertrekt dan wil men weten wat hier de mogelijkheden zijn, zo’n afhandeling kan sneller. We moeten ook meer weten wat onze klanten willen. “

- **Reorganisatie**

Het DB: “De reorganisatie van met name de afdelingen D&IT en Commercie was en is voor ons als medezeggenschap een gecompliceerd traject. Je geeft formeel en conform de WOR een ja/nee c.q. advies aan de start van een reorganisatietraject. Maar in deze situatie wordt gewerkt met een matrix die van jaar tot jaar kan veranderen. De vraag is dan hoe je daar als OR bij betrokken wordt en blijft. Zo worden teams “fluïde” en blijft het totaal aantal formatieplaatsen gelijk maar wat houdt dat dan voor de betrokken werknemers in? Worden zij van jaar tot jaar opnieuw gealloceerd? Als OR zijn we gewend om te kijken naar een organogram en daarin voorgestelde wijzigingen. Deze matrixopzet houdt voor ons in dat we voortdurend in gesprek moeten blijven met de organisatie willen we zicht houden op de gevolgen voor met name de werknemers. Sommige afdelingen zullen namelijk waarschijnlijk fluïde blijven. Tegelijkertijd begrijpen we dat het hierbij om organische aanpassingen gaat en willen we meedenken. We gaan dit nu via het “evaluerend principe” doen. Dat past ook bij ons proactief willen zijn en betrokken willen blijven.”

- **Investerings en CER**

Sinds 2015 houdt het Havenbedrijf zich bezig met een project voor de ontwikkeling van de Container Exchange Route (CER) op de Maasvlakte. Dit project heeft als doel de uitwisselkosten voor containers te verminderen. De CER bundelt containerstromen: daardoor hoeven treinen, barges en feederscheepen niet langer naar alle verschillende terminals te gaan. Het HbR investeert hierbij in de infrastructuur en de ontwikkeling van een vervoersconcept.

Het DB: “In mei 2021 heeft de directie van HbR besloten om voorlopig niet te starten met autonoom vervoer op de CER. Vervolgens is de besluitvorming in en over het project in de periode 2015-2021 intern en extern gereviewd. Wij hebben een eigen onderzoek gedaan naar hoe het een en ander verlopen is en dit zowel in het overleg met de directie als in het contact met de RvC naar voren gebracht. “Goed dat jullie dit doen en durven” hoorden we onder andere. Dit mede omdat de OR inzake de CER geen adviesaanvraag had ontvangen. We hebben wel onze rol gepakt en initiatief genomen. Het gaat ons daarbij als OR om dit soort projecten, ondanks een groot enthousiasme binnen het bedrijf daarvoor, niet klakkeloos te accepteren. We hebben hier wel veel van geleerd zoals het alleen op de bal, de inhoud, spelen bij een dergelijk project. .”

De secretaris: “De OR wordt betrokken bij investeringen, daarbij gaat het meer dan eens om grote trajecten. Hoewel we ons vanzelfsprekend aan het adviesrecht houden, blijkt het niet eenvoudig hoe we zowel het proces als de procedure dan vormgeven. Formeel neemt eerst het directieteam een (voorgenomen) besluit, geeft de OR advies en gaat dit dan richting RvC en de aandeelhouders. Maar in de praktijk bleek de OR dan pas op een (te) laat moment hierbij betrokken te worden. Daardoor verliep het overleg voor alle betrokkenen niet echt bevredigend. De OR moet ook echt tijd hebben om tot een oordeel te komen bijvoorbeeld. Nu geven we eerder informatie, mede over de planning van het investeringstraject, en kan de OR zelf desgewenst met betrokken projectafdelingen overleggen. Zo kan men in een eerder stadium input geven. En geven we vorm aan de wens een proactieve OR te zijn.”

De CEO: “Wij investeren per jaar zo’n 250 miljoen en hebben ruim 100 projecten in de portfolio. Bij al deze projecten nemen we de OR zoveel mogelijk mee, ook omdat het meestal heel gecompliceerd is



zoals bij het CO2-project. Het gaat hierbij bepaald niet om 'eenvoudige' projecten. De betrokkenheid van de OR tot bij wijze van spreken in detail, is daarom van belang. De OR gaat dan bijvoorbeeld in gesprek met de projectleider. Een commissie/team van de OR kan dat dan helemaal uitwerken. Pas dan komt het weer op de agenda van de OR en het overleg. Een voorbeeld is het bioraffinaderij-project Neste, het bouwen van een infrastructuur voor een pijpleiding." "In het overleg met de OR hebben we het nu ook over "justificatie van de investeringen": voorstellen boven een bepaalde waarde worden aan hen voorgelegd. De OR kan daar dan een oordeel over geven. Er komen nu heel veel concrete projecten aan en daar willen we hen zo aan de voorkant een rol bij geven."

- **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen valt onder de doelstellingen van het Havenbedrijf. Dit brengt mee dat investeringen niet enkel op rendementsdoelstellingen beoordeeld worden, maar ook op maatschappelijke overwegingen. De vraag is dan welke maatschappelijke criteria zoals werkgelegenheid en daling CO2 daarvoor gehanteerd worden.

De RvC voorzitter: "Essentieel is ook of we klanten behouden als we investeringen doen. Worden we daardoor aantrekkelijk voor andere klanten dan de huidige? Kunnen we jongere werknemers aantrekken als we hiermee een andere reputatie opbouwen? Een voorbeeld hiervan is het Carbon Capture Storage (onder de Noordzee opslaan van afgevangen kooldioxidegas), een grote investering. Als je daarbij alleen zou kijken naar de "return op investment" dan zou dit wellicht niet gebeuren. Maar vanuit het maatschappelijke belang is dit wel van belang. In de Rotterdamse haven is er een 45 kilometer lange industrieband. Als je de bedrijven daar kan ondersteunen bij het naar beneden krijgen van hun carbon footprint is dat van maatschappelijk belang voor ons als Havenbedrijf." "Maar wat houdt het bijvoorbeeld in als we als Havenbedrijf een importrol voor waterstof willen spelen? Dat zal via buizen door de haven heen naar het achterland moeten gebeuren. Willen we daar dan wel of geen eigenaar van worden?" Is onze rol niet vooral die van aanjager? En ook het ondersteunen van de Nederlandse regering bij deze plannen?"

- **Strategie**

De RvC: "Samen met veel bedrijven zijn we in transitie. En het is eigenlijk heel simpel: als wij niets doen, verdwijnt een deel van de huidige havenactiviteiten. Een derde van onze inkomsten komt van havengelden, tweederde van de bedrijven in de 45 kilometer-strook. Daaronder veel olie/gas en chemische bedrijven, agro en bulkgoederen. In het licht van de energietransitie, moet dat gaan veranderen. Maar het is wel een balancing act van hoe dit te gaan aanpakken. Wat houdt de energietransitie voor een Havenbedrijf in? Wat wordt de nieuwe energiestructuur? Zo is er nu niet een netwerk om CO2 af te voeren, daar zal infrastructuur voor aangelegd moeten worden. Een relevante vraag is in hoeverre het Havenbedrijf dan zelf infrastructuur gaat bouwen of niet? Tot hoever gaat onze rol als Havenbedrijf? We willen de voortrekker zijn bij de realisatie van de energietransitie, hoe kunnen we die meest effectief aanjagen? Hoe kan die transitie worden gefinancierd? De nodige complexe infrastructurele projecten, zoals de realisatie van CCS infrastructuur, zullen waarschijnlijk in een joint venture vorm worden uitgevoerd. Dan dient er ook over de juridische vormgeving nagedacht te worden. Het Havenbedrijf kan hier een fantastische linking-pin rol in spelen. Naast de maatschappelijke relevantie van dergelijke projecten, verwachten wij dat een dergelijke investering zichzelf ook spoedig zal terugverdienen." "We moeten ook altijd rekening houden met onze goede concurrentiepositie in de containermarkt. Dat betekent dat we ook investeren in kademuuren, voldoende diepgang in de haven en ruimte voor cool-units. Kortom, de kernactiviteiten van een havenbedrijf, dat moet je goed blijven doen." "Als Havenbedrijf zijn we een enorme professionaliseringsslag aan het maken." "Ik ervaar de OR hierbij als grote 'challenger', ik vraag hen ook echt om mee te denken."

- **Benoemingen**

De RvC: “In mijn zittingsperiode gaat het hierbij met name om RvC-leden, de CFO, COO en nu een nieuwe CEO. We betrekken de OR hier vanaf het eerste moment in ruime zin bij, men krijgt bijvoorbeeld vanaf het begin de taakomschrijvingen. De OR heeft het processchema en men krijgt zowel de long- als de shortlist.”

De secretaris: “De OR was en is ook kritisch bij benoemingsprocedures. Zoals bij het opstellen van een profiel voor versterking van de raad van commissarissen. De OR heeft meedenkers en andere mensen in de organisatie gevraagd wat zij belangrijke eigenschappen en ervaring vonden. Dat dwingt ons dan wel tot keuzes. In overleg met de aandeelhouders en RvC is het voorgestelde profiel aangepast zodat dit meer in lijn kwam met de feedback van de OR en de organisatie.

### **Professionalisering van het overleg**

De RvC: “Voor mij hangt dit samen met een kwalitatief goed functionerende OR. Er is nu een interne adviseur MZ die het proces goed ondersteunt.”

De secretaris: “Zelf heb ik een rol in de professionalisering van het governance proces. Dat betreft zowel een goed verloop van het overleg en het proces van advies en instemming als het formuleren van nieuwe werkwijzen en processen om dit te verbeteren.”

Het DB: “We volgen scholing naar behoefte, maar in elk geval bij de start van een nieuwe OR-periode.”

### **Andere partijen in relatie tot het overleg**

De bestuurder: “De relatie met de vakbonden loopt via HR. Als Havenbedrijf staan we ook midden in de, Rotterdamse, samenleving en zijn er met vele organisaties contacten. Zoals met de MBO's en HBO's die opleiden voor de scheepvaart maar ook met de milieuorganisaties waar we onze dilemma's mee bespreken. En met de wethouders, douane/zeehavenpolitie, Rijkswaterstaat, de provincies. We hebben heel veel stakeholders.”

De OR neemt deel aan het overlegplatform ROVER en heeft contact met de COR van de gemeente Rotterdam en met de OR van het Havenbedrijf Amsterdam. Van oudsher zijn er ook goede lijnen met de verschillende bonden.

De RvC: “De gemeente Rotterdam is voor 70% eigenaar, de Nederlandse Staat voor 30%, daar is vanzelfsprekend veel contact mee. Formeel is er een voor- en najaarsgesprek met hen maar in de praktijk heb ik zeker in deze tijd van transitie en investeringen veel informeel overleg met de verschillende wethouders, het ministerie van Financiën en Economische Zaken. Ik hou de OR hiervan op hoofdlijnen op de hoogte. Andere contacten zijn er met de Gasunie en EBN (= de beheerder van alle gasvelden in Nederland en voor 100% eigendom van de staat). Er zijn ook veel contacten met Deltalinqs. Ik zie het overigens als een van de belangrijkste taken als RvC-voorzitter om het netwerk van contacten te onderhouden.”

### **Gewenst overleg in de driehoek**

Het DB: “Voor de komende periode zouden we het oubollige uit het overleg willen doen verdwijnen, dat we echt proactief meedenken en functioneren, we mensen over de streep krijgen en dat er meer bevoegdheid voor de medezeggenschap ontstaat.”

De secretaris: “Met name met elkaar verder werken aan het vroegtijdig betrekken van de OR bij de besluitvorming, hoe en welke stappen op het juiste moment in het proces te zetten. En ik hoop dat er vanuit de meedenkers mensen zich kandidaat voor de OR stellen, ze hebben nu een goede positie om wat te leren over het bedrijf.”

De bestuurder: “Ik heb wel wat wensen wat de samenstelling van de OR betreft. Met name jongeren hebben steeds minder tijd hiervoor. De vraag is dan hoe de aantrekkingskracht van de OR te vergroten, dit mede met het oog op de verkiezingen van volgend jaar. Moet het wellicht meer een onderdeel van je loopbaan/carrière worden? Hoe krijgen we meer vrouwelijke kandidaten? Wij hebben baat bij een diverse, vitale en energieke OR.”

De RvC: “Zelf ervaar ik het concept van een voordrachtscommissaris, uniek voor Nederland, door de juridische verplichting heel ondersteunend en plezierig. Dat zou in meer landen mogelijk moeten zijn. Ik hoop wel dat er na de verkiezingen meer jongeren deel uitmaken van de OR, het geeft hen kans om op de eerste rij te zitten en betrokken te worden bij wat er in de organisatie speelt.”

Tineke de Rijk

Interviewster en opstelster case