



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

### **Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2023-2024, opgesteld op 23 oktober 2023** (inclusief drie casebeschrijvingen)

#### *Jury:*

- Prof Mijntje Luckerath, voorzitter
- Prof. dr. Hans Schenk
- Prof. mr. Evert Verhulp
- Hr. Willem Hofman, voorzitter Centrale Ondernemingsraad Eneco (winnaar 2022)

#### *De Driehoek 3D Trofee*

De Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) heeft voor 2023-2024 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 voordrachtcommissaris. 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, Nationaal Register, AWWN, CNV, FNV, Stichting MNO, NCD, NVMz, SBI Formaat, VCP, VNO-NCW, De Voort Advocaten Mediators, Wissema Group.

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

- Mevr. Trude Maas, oud-voorzitter AMG
- Dhr. Robbert van het Kaar, onafhankelijk lid van de CBM en voordrachtcommissaris
- Mevr. Sophia Geelkerken, 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, schrijfster cases en voordrachtcommissaris.

#### *Genomineerden 2023-2024*

Voor de Driehoek 3D Trofee 2023-2024 zijn genomineerd:

- Holland Colours N.V., Divisie EMEIA, locatie Apeldoorn (HCA)
- NXP Semiconductors Netherlands B.V.
- Spaarne Gasthuis

### 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/Vertrouwenscommissie – Raad van Bestuur/Directie – Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht. Bij alle genomineerden vonden de interviews fysiek en met een enkele uitzondering online plaats. Alle organisaties zijn door de interviewer bezocht. De gespreksverslagen zijn vervolgens eerst ter goedkeuring voorgelegd aan de betrokken geïnterviewde(n). Men ziet elkaars verslag dus niet. Op basis van deze verslagen en verdere door de organisaties aangeleverde informatie is per genomineerde een case geschreven die aan alle betrokkenen voor reactie wordt voorgelegd. Door vervolgens de case te accorderen 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. Het juryrapport bestaat uit 2 delen: 1. Beoordeling op de criteria, 2. Afweging kandidaten onderling (daardoor kan er enige herhaling in de tekst voorkomen.)

De jury weegt ook zwaar of het overleg in de organisatie echt is ingebed en toekomstbestendig en er een robuuste structuur is.

Op 23 oktober 2023 heeft de jury met dit doel met elkaar overlegd.

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

### *Criteria Driehoek 3D Trofee*

De criteria zijn:

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

NB: HCA heeft geen OR maar een Vertrouwenscommissie. De ondernemer heeft op grond van artikel 5 WOR aan de SER ontheffing gevraagd en gekregen van de verplichting een OR in te stellen. De SER is terughoudend bij het verlenen van een ontheffing. De medezeggenschap moet daadwerkelijk op een andere wijze goed zijn ingericht.

## *Beschrijving hoofdlijnen cases*

### **Holland Colours N.V., Divisie EMEIA, locatie Apeldoorn**

Holland Colours N.V. (HCA) ontstond in 1979 vanuit een afsplitsing van BASF. Holland Pigments B.V. (HP) is de meerderheidsaandeelhouder, die 51% van de aandelen heeft. De Holland Colours N.V. bestaat uit 3 divisies: HC Europe, MiddleEast, IndiaAfrica (EMEIA), HC-Americas en HC-Asia. Productielocatie Holland Colours Apeldoorn valt onder divisie EMEIA en is genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee. Holland Colours produceert kleurstoffen die op milieuvriendelijke wijze plastics inkleuren. Wereldwijd werken er 450 mensen, op de productielocatie in Apeldoorn 125. Holland Colours N.V. is beursgenoteerd en valt onder de Corporate Governance Code.

Iedere HCA-medewerker krijgt bij aanstelling een aandeel HP en kan via het jaarlijkse winstdelingsstelsel en/of via een intern handelssysteem bijkopen. Alle medewerkers gezamenlijk bezitten circa 25% aandelen HP, de vier oprichtersfamilies de overige 75%. Dit aandelenplan, waarbij medewerkers voor een deel mede-eigenaar zijn, is onderdeel van een cultuur waarbij bewust naar participatie en een sterke motivatie gestreefd wordt. De Holland Pigments Board bestaat uit 6 personen: 5 non-executive bestuursleden, zijnde de vertegenwoordigers van elk van de vier grootaandeelhouderfamilies en de vertegenwoordiger van de medewerker-aandeelhouders. Het zesde lid is het executive lid, zij zorgt voor de uitvoering van het Holland Pigments beleid.

Holland Colours Nederland N.V. heeft een eigen vier leden tellende RvC (2 mannen en 2 vrouwen), deze vormt samen met de Vertrouwenscommissie en het management de overlegdriehoek in Apeldoorn.

De medewerkers/aandeelhouders in Apeldoorn kunnen een toezichthoudende bestuurder vanuit de Raad van Bestuur (Board) van Holland Pigments voordragen voor de RvC van Holland Colours NV. Achtergrondgedachte hierbij is dat zo de bedrijfscultuur in de toekomst gewaarborgd blijft.

Locatie Apeldoorn kent geen OR maar een Vertrouwenscommissie (VC), waarvan het reglement gebaseerd is op de WOR. De VC functioneert feitelijk als een OR wat faciliteiten, advies- en instemmings- en overlegprocedures betreft. Wat betreft het beroepsrecht zijn binnen het concern andere afspraken gemaakt. (NB: een van de juryleden geeft aan bekend te zijn met deze constructie en dat deze vergelijkbaar is met art. 26 van de WOR). Ook heeft de VC formeel meer bevoegdheden dan strikt voorgeschreven door de WOR. Medewerkers van Holland Pigments kunnen geen lid zijn van de VC, deze bestaat alleen uit werknemers van HCA.

De VC vergadert maandelijks. Er is ook een maandelijks overleg met de directeur van de divisie EMEIA en het (HR)management. In combinatie met een gebruikelijke agenda met onderwerpen als veiligheid, duurzame inzetbaarheid personeel en arbeidsvoorwaarden heeft de VC mede als taak het bewaken en bevorderen van de cultuur van medewerkersparticipatie.

Driemaal per jaar is er overleg tussen de VC en de Board waarin de statutair verantwoordelijken CEO, CFO en CTO vertegenwoordigd zijn.

Voor individuele werknemers is bij HCA, na intensieve discussie tussen de VC en bestuur, een budget voor duurzame inzetbaarheid beschikbaar. 2% van de loonsom is verder beschikbaar voor individuele training en ontwikkeling. Er worden ook participatiebijeenkomsten georganiseerd waar met maximaal acht medewerkers vraagstukken besproken worden.

Verder is er eens per kwartaal formeel overleg tussen de directie en RVC HCA en het bestuur van Holland Pigments. Ook worden er "Townhall Meetings" georganiseerd over onder andere de

toekomststrategie. De VC wordt hierbij betrokken. Opvallend is verder dat de partners in de driehoek allen trots zijn op de “familiecultuur” met korte lijntjes en weinig hiërarchie.

Wat diversiteit betreft bestaat de top/subtop van Holland Colours voor 25% uit vrouwen, het streven voor 2025 is minimaal 35%. Zo is men nu op zoek naar een vrouwelijke CFO, de eerste ronde daarvoor leidde niet tot een kandidaat maar de zoektocht gaat door. Bij HC werken ook vele nationaliteiten.

Wat gedrag betreft worden vanuit de “compliance taskforce” groep de ongewenste omgangsvormen bewaakt. Werknemers die grensoverschrijdend gedrag ervaren kunnen terecht bij de vertrouwenspersonen of de afdeling HR.

Vanuit de coöperatieve gedachte wordt in de organisatie bovendien de nadruk gelegd op het op een prettige manier van samenwerken met elkaar.

Wat duurzaamheid en transitie betreft: dat is van oudsher kenmerkend voor het productieproces bij HCA. Nu worden veel klanten ondersteund in de transitie naar duurzame grondstoffen en eindproducten. De bedrijfsprocessen zijn gericht op het terugbrengen van de CO2 uitstoot met zo’n 30-50%. HCA investeert veel in toegepaste research en ontwikkeling en milieuvriendelijke kleurtechnologieën.

#### **NXP Semiconductors Netherlands B.V.**

NXP Semiconductors Netherlands B.V. (NXP NL) is onderdeel van het internationale NXP-concern en heeft vestigingen in Eindhoven, Nijmegen en Delft. In Nederland werken er zo’n 2750 mensen waarvan het grootste deel, 2000, in de productie. Verschillende internationaal werkende stafafdelingen zoals HR, Legal, Finance & Accounting en IT vallen onder NXP NL. Hoewel onderdeel van een internationaal concern volgt men in Nederland de Governance Code en de WOR.

NXP NL ontwikkelt, produceert en verkoopt een veelheid aan chipproducten, de automotive markt vormt het grootste bedrijfsdeel, de overige productie is voor machines, robots, beveiligingssystemen en “internet of things”-toepassingen.

De OR telt 17 leden afkomstig uit de kiesgroepen Nijmegen, Eindhoven en Delft. Er is een dagelijks bestuur en er zijn werkgroepen voor de verschillende business units en commissies zoals voor VGWM, sociaal beleid, strategie en financiën en de EOR. De samenstelling van de OR is verder divers qua achtergrond. Diverse commissies hebben een eigen overleg met betrokken managers, zoals tussen VGWM en het hoofd van de Environment, Health and Safety en bereiden zo het overleg in de OR voor.

De RvC van NXP NL bestaat uit drie personen waaronder een voordrachtcommissaris die een actieve relatie met de OR onderhoudt. Zo is er regelmatig bilateraal contact en geeft hij presentaties over onderwerpen als sociale innovatie, duurzaamheid en het stakeholder-model.

Het DB OR woont in principe een deel van de reguliere RvC-bijeenkomsten bij.

Vier keer per jaar vergaderen de voltallige OR, bestuurder en gehele RvC met als doel elkaar conform de WOR artikelen 24 en 31 tijdig te informeren.

Met name bestuurder en de RvC streven hierbij naar het “filteren” van internationaal voorgenomen beleid en de mogelijke gevolgen voor Nederland. Zo kan men alert zijn en zo optimaal mogelijk invloed organiseren. En de medewerkers tijdig informeren en betrekken. Internationaal wordt hierbij ervaren dat door dit besluitvormingsproces met de medezeggenschap er voor besluiten in Nederland

dan een groot draagvlak is. Besluiten hoeven niet opnieuw te worden uitgelegd. Wel kan dit tot tijdsdruk op het overleg in de driehoek leiden, daar is met name de OR zich zeer van bewust.

Puur formeel heeft de RvC van NXP NL binnen het hele concern een beperkte rol maar informeel functioneert men goed als klankbord en ook als adviseur.

In de overlegdriehoek geldt als kader het “Dialog model” waarbij de OR al in de eerste besluitvormingsfase wordt geïnformeerd en betrokken. Kritisch meedenken van de OR kan zo bijvoorbeeld leiden tot de verbetering van conceptbesluiten/adviesaanvragen, procedures en afspraken inzake een vervolgtraject. Dit overigens wel met behoud van de formele procesgang. Door zo met elkaar om te gaan blijkt men in gecompliceerde trajecten regelmatig op één lijn te komen waardoor conflictsituaties voorkomen worden. Ook het ‘lagere’ management kan in deze voorfase van besluitvorming betrokken worden evenals de verschillende OR-commissies en -werkgroepen.

Er is veel informeel overleg tussen zowel de bestuurder en de OR als tussen OR, RvC, HR en betrokkenen in het onderliggende management.

Binnen NXP NL streeft men naar transparantie, niet alleen binnen de driehoek van overleg maar juist ook met de medewerkers. Met dit doel worden er op kwartaalbasis zowel fysiek als digitaal “Townhall Meetings” gehouden met zo’n 600-700 deelnemers. Daarbij komen onder andere de voornaamste punten die zowel in de OR als in de OV besproken worden aan de orde. Er worden video opnames van gemaakt zodat alle medewerkers het kunnen volgen.

Wat diversiteit betreft: dit staat regelmatig op de agenda bij de verschillende partners, met name in het art. 24-overleg en de relatie met de HR-strategie en -beleid. Inmiddels zijn er heel wat initiatieven zoals bewustzijnstraining voor managers, een diversiteit- en inclusiviteitsraad, interne acquisitie gericht op doorstroming, leiderschapsprogramma’s voor vrouwen, exit interviews om te weten waarom met name vrouwen opstappen en participeren in de Blooming Gender Equality Index.

De instroom van vrouwen was de afgelopen twee jaar 31%, in totaal werken er 16% vrouwen bij NXP NL, bij R&D is het percentage vrouwen 14%, ten opzichte van 8% in 2018. Werken aan meer doorstroming van vrouwen en het recruterend daarvan staat hoog op de HR-agenda.

Zowel de RvC, die nu alleen uit mannen bestaat, de directie als de OR hebben zich uitgesproken voor een uitbreiding met een vrouw of vervanging van een man door een vrouw. De OR wordt bij de zoekprocedure betrokken. Verder werken er zo’n 60 nationaliteiten bij NXP en streeft men ook naar culturele inclusiviteit. Zo zijn er vier veilige plekken om te bidden en worden het Suikerfeest en het Chinese Nieuwjaar gevierd.

Wat gedrag en integriteit betreft kent men een “Code of Conduct”, bij afwijkingen hiervan kan men zich bij leidinggevenden melden en er is een externe “speak up line” waar men ongewenst gedrag kan melden. Er zijn vertrouwenspersonen en werknemers kunnen met een klacht naar de bezwaarcommissie gaan. Op voorstel van de OR zullen ook vertrouwenspersonen met een niet-Nederlandse achtergrond benoemd worden.

Wat duurzaamheid en transitie betreft is er veel aandacht voor duurzaamheid, ook in relatie met de directe omgeving en klanten.

Men onderscheidt hierbij een viertal ‘highlights’: Innovatie, Omgeving, Sociaal Beleid en Governance met ieder eigen doelstellingen.

Men draait voor 100% op groene stroom, in de toekomst wil men dit afnemen van zonnepanelen op nieuwe woningen in de buurt. Er wordt veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van duurzame chips die

bijdragen aan verlaging van het stroomgebruik. Voor de investeringen in R&D worden regelmatig 'groene' leningen voor investeerders uitgeschreven.

Tijdens (gezamenlijke) vergaderingen van de RvC, OR en bestuurder komen de duurzaamheids-thema's aan de orde en wordt verslag gedaan van de verschillende activiteiten. En de Employments Resource Group "Young professionals" heeft er bijvoorbeeld voor geijverd dat pensioenfonds FME niet meer investeert in fossiele energie. Ook is er een OR-werkgroep "Green Mobility" gericht op werknemers.

In Eindhoven maakt NXP NL deel uit van het "Brainport overleg" met organisaties als VDL, ASML, Philips en DAF om van elkaar te leren wat het terugbrengen van de "Carbon Foot Print" en groene mobiliteit betreft. De verschillende ondernemingsraden participeren hierin.

### **Spaarne Gasthuis**

Het Spaarne Gasthuis in Noord-Holland ontstond uit een fusie van het Kennemer Gasthuis en het Spaarne Ziekenhuis en heeft vestigingen in Hoofddorp, Haarlem Zuid en Haarlem Noord. Per jaar worden er zo'n 75.000 patiënten behandeld en er werken plm. 4200 mensen, waarvan 3.000 direct zorg gerelateerd en 300 vrijwillig.

Het Spaarne Gasthuis kent een RvT en RvB. De RvB heeft contact en formeel overleg met de Ondernemingsraad, het Verpleegkundig Stafconvent (VSC), de Cliëntenraad en de Medische Specialistische Coöperatie Kennemerland (MSCK). De RvT kent een lid op voordracht van de cliëntenraad. Wisselend zijn de RvT-leden aanwezig bij het overleg van de bestuurder met de OR en andere gremia. De voorzitters van de OR, CR en VSC hebben maandelijks contact.

De OR heeft voordrachtrecht voor de RvT maar maakt daar geen gebruik van omdat men betrokken wordt bij alle kandidaten. In het verleden zijn tegen bepaalde kandidaten door de OR wel eens bezwaren geopperd. Ook is de OR nauw betrokken bij de voordracht van een nieuwe bestuurder door deel te nemen aan een kennismakingsronde met kandidaten. Dit in combinatie met een formeel advies.

De OR heeft met het VSC regelmatig een gezamenlijk advies uitgebracht. De ambtelijk secretaris ondersteunt zowel de OR als het VSC, daardoor zijn de lijnen kort. De OR en de cliëntenraad hebben nauw contact met elkaar en gaan soms samen met de bestuurder in overleg.

De OR, die 17 leden telt, overlegt eenmaal per maand met de RvB, twee weken daarvoor is er een informeel agendaoverleg tussen de RvB en het DB van de OR. De OR heeft een ambtelijk secretaris.

De OR kent vier commissies: Commissie DB, Commissie VGWM, Commissie HR-zaken en Commissie MBTV (Markt, Bedrijfsvoering, Technologie en Vastgoed).

Instemming- en adviesaanvragen worden door de RvB als voorgenomen besluiten aan de OR voorgelegd en vervolgens door de OR uitgezet naar een commissie.

Tweemaal per jaar is er een art. 24-vergadering waar een delegatie (minimaal twee leden) van de RvT bij aanschuift. Zowel de grote lijnen, de strategie en de ondernemingsvisie als de te verwachten advies- en instemmingsaanvragen staan dan op de agenda. De OR geeft dan een eigen vooruitblik op de toekomst. Het DB van de OR bereidt de agenda met de RvB, manager HR en de secretaris van het RvB voor. In dergelijke vergaderingen kan er een "verdiepingsslag" worden gemaakt doordat men met elkaar een aantal dilemma's bespreekt, zoals de externe inhuur .

De OR wil de medezeggenschap verbreden door middel van Het Strategisch Participatieplan. Dit omdat de OR in de toekomst meer op hoofdlijnen en strategisch wil gaan functioneren. De gedachte hierbij is om van indirecte medezeggenschap (via de OR) over te gaan naar directe participatie met een belangrijke rol voor het werkoverleg waar praktische zaken besproken worden met de leidinggevende. De RvB staat achter dit idee.

Er is regelmatig informeel overleg en contact tussen de RvB, RvT en de OR. In voorkomende gevallen is er direct contact tussen de OR en de voorzitter van de RvT.

Alle partners in de driehoek stellen een open sfeer en een groot gevoel en hart voor de organisatie te ervaren.

Begin 2023 werd de hele RvB vernieuwd. De net benoemde RvB-voorzitter en de OR hebben toen vrijwel direct een sessie georganiseerd om de verwachtingen wat het medezeggenschapsproces ten aanzien van elkaar uit te spreken en werkafspraken te maken. Beiden streven daarbij naar een proactieve en dynamische rol van de OR in de complexe organisatie van een ziekenhuis.

De overlegpartners passen regelmatig de principes van Deep Democracy toe waardoor men echt naar elkaar leert luisteren. Men vindt dat men elkaar mede daardoor niet “gijzelt” in formele besluitvormingsprocessen. Men kan zich goed verplaatsen in elkaars positie en werkt zo bewust aan de ‘wij’-gedachte.

De bereidheid tot overleg blijkt onder meer uit het met elkaar vorm geven aan een groot nieuwbouwproject waarbij het niet alleen om gebouwen gaat maar ook om financieel en zorginhoudelijk beleid zoals de herinrichting van de zorg vanuit een ketengedachte met andere partijen. De OR is daar vanaf het begin bij betrokken, het eerste formele advies met betrekking tot de bouw is gegeven en er zijn afspraken over de verdere procedures en de rol van de medezeggenschap.

Belangrijk thema op de agenda van de driehoek is de personele krapte en de positie van zzp-ers. Hoe dan de kwaliteit van de zorg te bewaken? Hoe een groter verloop te voorkomen? Tegelijkertijd werken veel medewerkers het beroepsleven lang in het ziekenhuis, dat heeft ook gevolgen voor het arbeidsbewustzijn. Mede daarom is er in 2022 een project “Medewerker op 1” gestart waarin een aantal thema’s zoals binden, veerkracht en opleiden aan de orde komen. Dit met als doel dat medewerkers zich meer gehoord voelen door het management.

Er is ook een online dialoog (Circlelytics) uitgezet waarin veel medewerkers uit het hele ziekenhuis hun mening en ideeën hebben gegeven. Daarbij bleken bijvoorbeeld sommige regelingen en mogelijkheden voor medewerkers nog onvoldoende bekend te zijn.

Wat diversiteit en inclusie betreft is de wil tot een veel inclusiever personeelsbestand er wel maar blijkt het heel moeilijk om mensen te werven, de pool is maar klein. En het blijkt niet eenvoudig om jonge vrouwen met een niet-westerse achtergrond in dienst te hebben en te houden. Dit omdat men 24/7 werkt en men zich niet altijd veilig voelt op het werk. In een ziekenhuis zijn ook machtsstructuren met veel machtsongelijkheid, mensen kunnen zich hierdoor uitgesloten en gekleineerd voelen. Dit kan mede een oorzaak van verloop, met name hoog onder jongere medewerkers, en het personeelstekort zijn.

Wat gewenst gedrag betreft kent men een integriteitbeleid waarin vermeld staat hoe om te gaan met ICT-gerelateerde zaken, geheimhouding, maar ook hoe met elkaar om te gaan. Ook blijkt er behoefte te zijn aan duidelijke richtlijnen inzake (on-)gewenst gedrag. Ongewenst gedrag zou zich met name uiten in machtsverhoudingen en een onveilige werksfeer, maar ook ongewenst seksueel getint gedrag. Er is een externe vertrouwenspersoon en ook een met de OR besproken gedragscode en

agressiebeleid. De volgende stap is het samenwerken aan wat dan gewenst gedrag is en een cultuuromslag.

Wat duurzaamheid betreft: in 2018 heeft men de “Green Deal Duurzame Zorg” ondertekend en zich gecommitteerd aan vier thema’s: CO2-reductie, gezonde leefomgeving, medicijnresten uit afvalwater en circulariteit. Er is een Jaarverslag Duurzaamheid en er is een meerjarenprogramma met einddoelen voor 2030 vastgesteld. Er is een commissie Tweede Kans die zich inzet voor meer hergebruik van apparatuur, meubilair en materialen en er zijn diverse circulaire initiatieven gestart. Voor alle drie de locaties heeft men inmiddels het certificaat zilver van de Milieuthermometer Zorg behaald. Er zijn “Green Teams”: groepen zorgprofessionals en ziekenhuismedewerkers die onderzoeken hoe ze hun eigen afdeling kunnen verduurzamen. Met als resultaat dat in 2021 het energieverbruik met 7 % omlaag is gegaan en de CO2-emissie met 9 %, dat 21 % van het niet gevaarlijk afval gerecycled wordt, papierverbruik met 10 % is verminderd en inmiddels 29 % van de (poli)afspraken digitaal georganiseerd wordt. Voor de geplande nieuwbouw zijn duurzaamheid, een helende omgeving en groen bijvoorbeeld belangrijke uitgangspunten. Verder koopt men groene energie en wekt men die ook op. Momenteel wordt onderzocht hoe medicijnresten uit het afvalwater gezuiverd kunnen worden.

## **Jurering**

### **1. Beoordeling op criteria**

#### 1.1. Bespreking kandidaten

- Holland Colours Apeldoorn

Het valt de jury op hoe men mede via aandelenbezit van de werknemers bij HCA al sinds 1979 een cultuur van participatie nastreeft. Geruime tijd daarna kwam er een Vertrouwenscommissie (VC) waarvan het reglement gebaseerd is op de WOR. De SER heeft hier al verschillende malen ontheffing voor verleend. Het overleg binnen de driehoek vindt plaats tussen de RvC van Holland Colours Nederland NV, het management in Apeldoorn en de VC. “Daarboven” functioneert er bij de grootaandeelhouder van HCA, Holland Pigments, een Board. Er is ook structureel contact tussen de VC en deze Board. Maar in Apeldoorn komen de adviesaanvragen inzake bijvoorbeeld een herstructurering van de organisatie formeel van de bestuurders daar. De jury vindt het onduidelijk welke rol de board van Holland Pigments dan bij het formuleren van besluiten en de daarop gebaseerde adviesaanvragen heeft. Bovendien is het werknemersaandeel c.q. eigenaarschap gemaximeerd op 25% van de aandelen, een minderheid dus. Het valt de jury verder in positieve zin op dat in het overleg tussen bestuur, RvC en VC in combinatie met een “gewone” medezeggenschapsagenda met elkaar gesproken wordt over hoe de doelstellingen van participatie in te vullen. Wat duurzaamheid betreft is er aantoonbaar sprake van en beleid inzake Sustainability, Proces Product en People. In combinatie met een van oudsher eigen duurzaam productieproces adviseert men klanten wat de transitie betreft en investeert men in eigen research. Zowel in overleg met eigen werknemers als klanten wordt gewerkt aan de strategie voor de toekomst. Men streeft naar meer vrouwen in de (sub)top en heeft een beleid inzake (on-)gewenst gedrag. Voorts ondersteunt men sociale projecten in de directe omgeving van de organisatie.

- NXP Semiconductors Netherlands B.V.

Het valt de jury op hoe men als onderdeel van een internationaal concern het overlegproces in de driehoek van OR-Bestuur-RvC binnen WOR-kaders vorm weet te geven en daarvoor van de “moeder” ook de ruimte krijgt. NXP NL vormt zo een goed voorbeeld van hoe door gezamenlijke optreden er wel degelijk invloed op het internationale beleid zoals een geplande overname en de gevolgen



daarvan uitgeoefend kan worden. Dit mede door met elkaar via het Dialoogmodel te werken. Zo belandden de partners bij een dreigende overname, mede door open kaart met elkaar te spelen, aan dezelfde kant van de tafel. “Het is soms net Ajax en Feyenoord, tegenstanders totdat voetballers van beiden in het Nederlands Elftal spelen”, zo werd het een en ander in een interview verwoord.

Opvallend is ook de actieve rol van de voordrachtscommissaris die zijn inhoudelijke kennis mede met de OR deelt. Verder valt op dat niet alleen de OR maar ook het management, dat direct kan overleggen met de verschillende OR-commissie en werkgroepen, zo bij de besluitvorming wordt betrokken. Adviesaanvragen en voorgenomen besluiten kunnen op basis van deze voorbereiding optimaal geformuleerd worden. Door middel van Townhall Meetings die voor alle medewerkers digitaal beschikbaar zijn en waar de medezeggenschap ook aan de orde komt is het besluitvormingsproces transparant te noemen. Gezien de samenstelling van het personeel is culturele inclusiviteit een belangrijk gegeven. Wat vrouwen betreft streeft men naar zowel doorstroming als instroom. Met name wat de samenstelling van zowel RvC en bestuur zijn wat de participatie van vrouwen betreft nog wel stappen te maken. Duurzaamheid staat hoog op de verschillende agenda's en wordt ook in de praktijk gebracht. Het valt op hoe dit met name onder de young professionals leeft.

#### - Het Spaarne Gasthuis

Het valt de jury op hoe in een complexe organisatie als deze de OR zich, zeker vergeleken met andere vertegenwoordigende organen, een stabiele rol en positie heeft weten te verwerven. Men heeft een eigen toekomstvisie ten aanzien van enkele belangrijke thema's en brengt die naar voren in het art.24-overleg. Ook is men actief betrokken bij het vormgeven aan nieuwe huisvesting in relatie met veranderingen in het zorginhoudelijk beleid. Met de nieuwe bestuurder wordt vanaf het begin samengewerkt aan een visie ten aanzien van de medezeggenschap en streeft men naar praktische afspraken en doelen. De OR ontwikkelt ook een eigen visie op toekomst en strategie en brengt dat naar voren in het art. 24-overleg. Bijzonder is hoe alle partijen in de driehoek noemen dat het Deep Democracy-model ertoe leidt dat men echt naar elkaar luistert en moeilijke dilemma's in de Zorg met elkaar bespreekt. In het project “Medewerker op 1” wil men meer naar de medewerkers zelf luisteren, hen onder andere motiveren om zich te verbinden, veerkrachtiger maken, aandacht hebben voor opleiden en ontwikkelen, eigen autonomie. In een organisatie met traditionele hiërarchische verhoudingen is dit een belangrijke stap naar verandering. Wel vindt de jury dat het accent op de positie van werknemers de wens tot meer strategische medezeggenschap in de weg kan staan. Wat duurzaamheid betreft heeft men een zeer actief beleid waar de medewerkers bij betrokken worden qua meedenken. Het streven naar meer inclusiviteit stuit op de beperkte pool van potentiële medewerkers maar ook op de ervaren onveiligheid op de werkvloer. In combinatie met de gebruikelijke beleidsinstrumenten op het terrein van (on-)gewenst gedrag gaat men nu aan de slag met het werken aan een cultuuromslag.

### 1.2. Conclusies jury ten aanzien van de criteria

De jury concludeert aan de hand van de criteria dat bij iedere genomineerde er sprake is van structureel, formeel en informeel overleg in de driehoek waarbij zowel de medezeggenschap, de bestuurder en toezichthouders betrokken zijn. Er is dit jaar wel sprake van drie heel verschillende organisaties zowel qua structuur en doelstellingen (productie versus zorg, verschil in schaalgrootte) als het vormgeven aan en functioneren van de medezeggenschap. Bij één genomineerde is er in combinatie met medezeggenschap in de vorm van een Vertrouwenscommissie sprake van een participatiesysteem en mede-eigenaarschap van de werknemers. Een andere genomineerde maakt onderdeel uit van een groot internationaal concern waarbij men in de driehoek elkaar letterlijk weet te vinden om in spannende tijden de Nederlandse belangen van zowel de organisatie als de

medewerkers te behartigen. En de derde is een complexe zorginstelling, ontstaan uit een fusie waar de driehoek van OR, Bestuur en Toezicht maar een deel vormt van een veel grotere beslis cultuur met cliëntenraad, verpleegkundig personeel en medische staf.

Opvallend is wel dat bij twee organisaties -Sparne Gasthuis (Deep Democracy) en NXP (Het Dialoogmodel)- de partners in de driehoek hieraan refereren als een goed kader voor inhoudelijk overleg met elkaar. Mede daardoor luistert men echt naar elkaar en verdiept men zich gezamenlijk te zich voordoende problemen en vraagstukken. Bij de derde is de medezeggenschap mede betrokken bij het vormgeven aan een cultuur van participatie en betrokkenheid van werknemers.

Er is verder sprake van regelmatig overleg met andere stakeholders en professionele en strategische medezeggenschap, waarbij men op verschillende manieren probeert de achterban zoveel mogelijk te betrekken. Wederom opvallend is dat dit bij twee van de drie o.a. door het organiseren van Townhall Meetings gebeurt.

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

Qua diversiteit, integriteit en (on-)gewenst gedrag hebben alle drie de organisaties beleid. Hoewel er dus behoorlijke verschillen zijn tussen de drie genomineerden bieden de cases inspirerende voorbeelden voor zowel andere organisaties als geïnteresseerden in medezeggenschap en governance.

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

## **2. Afweging kandidaten onderling**

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 die op basis hiervan zijn ontstaan geven goede en inspirerende voorbeelden van hoe aan dergelijke processen met resultaat vormgegeven kan worden.

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

- Holland Colours N.V., Divisie EMEIA, locatie Apeldoorn

De jury is onder de indruk van het gezamenlijk werken door alle betrokkenen in de driehoek van Vertrouwenscommissie -Bestuur-RvC aan een cultuur van participatie, betrokkenheid en motivatie van de medewerkers. De VC heeft in combinatie daarmee de rol van een medezeggenschapsorgaan waar bijvoorbeeld ook de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden conform geldende wetgeving aan de orde komen. Deze combinatie van een participatiecultuur met 'normale' taken voor medezeggenschap is heel bijzonder. Mede door de schaalgrootte is HCA eigenlijk een familiebedrijf waar er informeel met elkaar omgegaan wordt en iedereen elkaar kent. Alle partners in de driehoek zijn daar trots op. Intrigerend vindt de jury de combinatie van het mede-eigenaarschap van werknemers (door het hebben van aandelen) en formele, voor een groot deel op de WOR geënte, medezeggenschap. Hoe het een en ander met elkaar in relatie staat tussen HCA en de meerderheidsaandelen bezittende Holland Pigments intrigeert eveneens. De jury beoordeelt het als positief dat men zoekt naar een passende vorm van medezeggenschap. Verder heeft HCA in de directe omgeving van de locatie Apeldoorn een duidelijke sociale rol in het organiseren van

activiteiten voor burgers waar werknemers aan deelnemen. Duurzaamheid is vanaf het begin van het bedrijf kenmerkend voor de productie en ook de relatie met klanten.

- NXP Semiconductors Netherlands B.V.

De jury is onder de indruk van hoe het overleg in de driehoek functioneert in een Nederlands onderdeel van een groot internationaal concern. Uit de case blijkt dat men door gezamenlijk op te trekken wel degelijk vorm kan geven aan een eigen medezeggenschapsstructuur en -procedures gebaseerd op Nederlandse wetgeving (WOR) en governance code. Men heeft hiervoor respect weten te verwerven en ook ruimte om zelf tot beslissingen, waar dan een groter draagvlak voor is, te komen. Hoewel de 'grote' besluiten buiten Nederland genomen worden weet men deze op tijd te filteren op met name de gevolgen voor de organisatie en werknemers hier. Soms kan dan iets nog bijgestuurd worden. Bijkomend voordeel is dat werknemers dan al zeer tijdig geïnformeerd worden en verrassingen/negatieve reacties voorkomen. In de driehoek kan men dan zeer eensgezind zijn. Dit mede door een dialoogmodel dat als kader voor het overleg van de verschillende partners. Opvallend is de actieve rol van de voordrachtscommissaris die aan de OR ook inhoudelijke presentaties over onder andere strategie geeft. De medezeggenschap zelf is goed gestructureerd met commissies en werkgroepen die de procedures inhoudelijk voorbereiden en waar ook het management bij betrokken wordt. Duurzaamheid staat hoog in het vaandel. Voorts is men zelf een divers bedrijf qua personeelssamenstelling en werkt men aan een inclusief personeelsbeleid. Wat diversiteit betreft vindt de jury dat er nog wel een slag gemaakt kan worden. Ook streeft men naar vermindering van de gender gap en is er een beleid inzake gedrag.

- Het Spaarne Gasthuis

De jury is onder de indruk van de positie die de OR zich heeft weten te verwerven in een complexe organisatie als deze. Zoals het betrokken zijn bij het zoeken naar een nieuwe CFO en bij de komst van een nieuwe voorzitter van de RvB vrijwel direct een sessie organiseren om met elkaar vorm te geven aan de medezeggenschap. Opvallend is dat alle partijen in de driehoek zeggen baat te hebben bij het hanteren van het Deep Democracy-model. Door goed naar elkaar te luisteren weet men een verdiepingsslag te maken. De OR durft ook moeilijke kwesties als het inhuren van ZZP-ers te bespreken en denkt bij de aanstaande nieuwbouw mee over ook het zorginhoudelijke beleid. Opvallend is dat men (zowel OR als RvB) een aantal zaken meer bij het werkoverleg wil leggen om zelf strategischer te kunnen gaan opereren. Meer aandacht voor individuele werknemers, in de machts hiërarchie van het ziekenhuis, is een belangrijke zaak voor alle betrokkenen. Dit mede om verloop en uitstroom op de huidige krappe arbeidsmarkt te voorkomen. Duurzaamheid is een belangrijk thema, men heeft daar zelfs een apart jaarverslag voor om de resultaten kenbaar te maken. Werknemers worden betrokken bij het verder inhoud geven hieraan.

## 2.2. 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.

Holland Colours Apeldoorn (HCA) biedt een interessant voorbeeld van een combinatie van een participatiesysteem en formele medezeggenschap. De jury plaatst echter wel kanttekeningen met betrekking tot de relatie tussen HCA en Holland Pigments (HP). Het is niet helemaal duidelijk hoever de formele invloed van de medezeggenschap reikt. Wat voor invloed heeft men bijvoorbeeld in het overleg als VC met bestuurder en eigen RvC op de besluitvorming binnen HP? Hoe komen besluiten waar de VC advies over gevraagd wordt tot stand? Bij het maximale bezit van 25% van de aandelen vormen de medewerkers in de AVA ook in principe een minderheid bij het nemen van besluiten.

Inspirerend bij NXP Semiconductors is hoe men door een professioneel en kwalitatief hoog overleg in de eigen driehoek binnen een internationale setting invloed weet te verwerven. De voordrachtcommissaris speelt hierbij een opvallend actieve rol, ook wat de professionalisering van de OR betreft. Men weet door het tijdig op de hoogte te zijn van ontwikkelingen op internationaal niveau dit zodanig te filteren dat daar in dit Nederlandse onderdeel besluitvorming over plaats kan vinden. In de organisatie streeft men naar transparantie door het beleggen van Townhall Meetings waar ook de OR bij betrokken wordt. De jury vraagt zich wel af wat het werkelijke speelveld is, dit mede omdat er geen Nederlands jaarverslag beschikbaar is.

De OR van het Spaarne Gasthuis weet zich goed te profileren in de besluitvormingsprocessen binnen een complexe organisatie. Met de nieuwe RvB-voorzitter werd door een sessie over de visie met betrekking tot de medezeggenschap vrijwel direct te organiseren de basis voor goed en inhoudelijk overleg gelegd. Door de OR wordt nu nog vooral reactief op operationele zaken gereageerd. OR en RvB streven naar een strategische en proactieve medezeggenschap door uitvoerende zaken over te hevelen naar het werkoverleg tussen medewerkers en hun leidinggevende. Men schuwt verder moeilijke thema's als externe inhuur en uitstroom van personeel niet. En wat de nieuwbouw betreft zijn er na een positief advies wat de start daarvan betreft afspraken over de verdere betrokkenheid, ook wat het zorginhoudelijke beleid betreft.

### 2.3. De winnaar

Alle drie de genomineerde organisaties werken aan professionalisering en versterking van medezeggenschap en relaties in de driehoek. Iedere genomineerde scoort wat de vijf criteria betreft. Op de Driehoek 3D Trofee staan de drie kernbegrippen afgedrukt: dialoog, diversiteit en duurzaamheid. De dialoog springt er uit dit jaar, bij alle drie wordt daar op een bijzondere wijze vorm aangegeven.

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 op een robuuste wijze tot aantoonbare resultaten leidt. Bij één van de drie genomineerden is dit het meeste het geval.

**De jury komt tot een unaniem oordeel: NXP Semiconductors Netherlands B.V. is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2023-2024.**



DE DRIEHOEK 3D TROFEE 2023/2024

### **Case NXP Semiconductors Netherlands B.V.**

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'Driehoek' bij NXP Semiconductors Netherlands B.V., (NXP NL) genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2023/2024.

NXP NL 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 waaronder energietransitie;
- Oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC//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***

Mohamed Hussein: "Het lijkt altijd onmogelijk totdat het is gedaan. Als mensen vastberaden zijn, kunnen zij alles overwinnen. Strong en responsible."

Mohammed is Quality Engineer van beroep, OR-lid sinds 2015 en sinds vorig jaar voorzitter.

Hans van Scheijen: "Samen kunnen we het laten werken."

Hans begeleidt projecten en is lid van de OR.

Dejan Scekcic: "Ik kan het verschil zijn. Als je niets zegt gebeurt er ook niets."

Dejan is operator, 5 jaar lid van de OR.

In de case wordt verder gesproken van de OR.

#### ***Geïnterviewde bestuurder***

Jean Schreurs: "Ik hou van informeel overleg waarbij we met elkaar samenwerken. Er komt zo ook vaak informatie naar boven die voor mij als directeur van groot belang is."

Jean Schreurs is sinds november 2020 Executive Director van NXP NL met in zijn portefeuille onder meer de medezeggenschap en duurzaamheid.

#### ***Geïnterviewde HR-Manager***

Bart Lugtenberg: “Je krijgt de OR die je verdient. Dat klinkt als een open deur maar als je de OR op waarde weet te schatten en er tijd in investeert dan krijg je dat later op een positieve manier terug.”

Bart Lugtenberg is sinds 2005 HR manager bij NXP en sinds 2019 verantwoordelijk voor de HR-functie Nederland.

#### ***Geïnterviewde voordrachtscommissaris***

Henk Volberda: “Ik zie de OR als een belangrijke stakeholder. Door hen in een vroeg stadium bij de besluitvorming te betrekken bevordert dat de kwaliteit.”

Henk Volberda, hoogleraar Strategie en Innovatie aan de Amsterdam Business School van de UVA, bevindt zich in zijn derde termijn als voordrachtscommissaris.

#### ***Geïnterviewde voorzitter RvC***

Carlo van de Weijer: “Ik heb de OR leren kennen in tijden van crisis en gezien dat ze van belangen kunnen switchen. Dat was heel mooi om mee te maken, hoe ieder vanuit een eigen belang goed kan onderhandelen en men zich uiteindelijk allemaal om een akkoord heen schaart. Van tegenstanders word je dan medestanders. Ik heb daar eerlijk gezegd van genoten.”

Carlo van de Weijer is sinds 2012 voorzitter van de RvC.

### **NXP Semiconductors Nederland B.V.**

De letters NXP staan voor Next eXPerience, een internationaal chipbedrijf met vestigingen in 30 landen en zo'n 34.500 werknemers. NXP Semiconductors is de voormalige halfgeleider (chips)divisie van Philips. De Nederlandse tak van het bedrijf is ondergebracht in NXP Semiconductors Netherlands B.V. (NXP NL) en heeft vestigingen in Eindhoven (het internationale hoofdkantoor van het NXP concern en R&D), een productiebedrijf en R&D in Nijmegen en een designafdeling in Delft. NXP NL is een zogenaamde structuurvennootschap waar het verzwakte regime op van toepassing is. De aandelen in NXP B.V. worden (indirect) gehouden door de (NASDAQ) beursgenoteerde NXP Semiconductors N.V.

Verschillende internationaal werkende stafafdelingen zoals HR, Legal, Finance & Accounting en IT vallen onder NXP NL. Nederland is ook het hart van “R&D”, research en ontwikkeling

Onder de noemer van “Secure Connections for a Smarter World” ontwikkelt, produceert en verkoopt men een veelheid aan chipproducten. De automotive markt (chips voor de auto industrie) vormt het grootste bedrijfsonderdeel met in 2022 een omzetaandeel van 50%. De overige productie is voor machines, robots, beveiligingssysteem en “internet of things” toepassingen. Ook worden er chips gemaakt voor mobiele telefoons, infrastructuur van zendmasten, smart homes, communicatie (televisie), medische apparatuur en bankpasjes.

In Nederland werken er in Nijmegen zo'n 2000 mensen in de productie en op R&D, op het hoofdkantoor en in R&D in Eindhoven 700 en in Delft ongeveer 50. Bij NXP in Nederland zijn medewerkers van meer dan 60 nationaliteiten werkzaam.

## **DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK**

### **1. Formeel overleg**

De OR telt 17 leden afkomstig uit drie kiesgroepen: 6 uit de kiesgroep Nijmegen, 11 uit Eindhoven en 1 uit Delft. Er is een dagelijks bestuur (DB), Business Units (BU)-werkgroepen, de ICN8-werkgroep (voor de fabriek), de commissies VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu), SoBe (sociaal beleid), S&F (strategie en financiën), EWC (de Europese Ondernemingsraad), PR (public relations), Training & Competence, MNO (Multinationale Ondernemingsraad), Regelingen & Verkiezingen, ESG (environmental, social & governance), DE&I (diversity, equity and inclusion) en Brainport OR (= samenwerking/overleg met OR-en in de Brainport Eindhoven).

Eens in de twee weken overleggen het DB OR en HR formeel. De OV met de gehele OR, HR en bestuurder vindt eens per 6 weken plaats. De OV-agenda wordt in overleg tussen het DB, bestuurder en HR vastgesteld.

De RvC NXP NL bestaat uit drie personen, waaronder voordrachtscommissaris Henk Volberda.

Het DB wordt altijd uitgenodigd om een deel van de reguliere RvC-bijeenkomsten bij te wonen, soms ook wordt de gehele OR uitgenodigd. Ook is er regelmatig bilateraal overleg tussen de OR en een of meer commissarissen.

Er is formeel overleg tussen de commissie Sociaal Beleid en het hoofd Arbeidsvoorwaarden en tussen de commissie Veiligheid en Welzijn en het hoofd van de Environment, Health and Safety-afdeling. Verder zijn er reguliere overleggen tussen senior managers van organisatieonderdelen met werkgroepen van de OR.

Een formele adviesaanvraag wordt behandeld door de taak- of werkgroep waar het desbetreffende onderwerp, afdeling of werkterrein onder valt.

De bestuurder: “Internationaal is er begrip voor onze formele (conform de WOR) besluitvormingsprocessen. De top van HR bijvoorbeeld zit in de VS, veel met de OR te bespreken zaken komen dan via ons hoofd HR Nederland.

De RvC-voorzitter: “De formele regels liggen niet heel erg vast. Bij twijfel over wat wel of niet onder het formele overleg valt, overleggen we met de OR.”

### **2. Informeel overleg**

De OR: “Dit bedrijf heeft een geschiedenis van 70 jaar, de medezeggenschap is daarmee verweven. Dat geldt ook voor de traditie van informeel overleg. Zo krijgen wij regelmatig ‘inside information’ met de vraag om hier als OR een eerste oordeel over te geven.”

De OR-voorzitter, bestuurder en HR hebben regelmatig informeel en ad-hoc contact met als doel elkaar op de hoogte te houden of een, urgente, kwestie direct door te kunnen spreken.

De bestuurder: “Ik hecht zeer aan informeel overleg, ik ervaar daarbij dat wij elkaar echt informeren en dat wij open staan voor elkaars meningen.”

De commissaris: “Voorafgaande aan elke RvC-vergadering waarbij de OR aanschuift, stem ik informeel af met de OR-voorzitter. Ook heb ik in de OR regelmatig presentaties gegeven over onderwerpen als sociale innovatie, het stakeholdermodel, duurzaamheid (SDG’s en ESG-reporting), ‘purpose’ en maatschappelijke oriëntatie.”

(Nb: een van de redenen waarom de OR Volberda als commissaris voordroeg was zijn inhoudelijke kennis).

De bestuurder: “Ik hou niet van verrassingen in het formele overleg, die zijn te voorkomen door elkaar tijdig informeel te informeren, dan heb je de kans nog om iets bij te stellen. Zo bel ik minstens eens in de twee weken met de OR-voorzitter. Bij het agenda-overleg heeft het hoofd HR een belangrijke informele rol .”

De HR-manager: “Ik heb iedere twee weken een “touch point” waarbij we zowel formele zaken bespreken als informeel het een en ander uitwisselen. De informatie die ik dan krijg wordt vaak meegenomen in het formuleren van het voorgenomen besluit.”

De RvC-voorzitter: “De kwaliteit van besluitvorming neemt naar mijn ervaring toe als de OR er tijdig bij betrokken wordt, evenals het draagvlak in de organisatie daarvoor. We sparren regelmatig met de OR.”

Structureel informeel contact vindt verder plaats tussen HR-managers, voorzitters OR- werkgroepen, het DB OR en de juridische afdeling.

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

In de driehoek geldt als uitgangspunt een cultuur van transparantie waarbij men gezamenlijk naar oplossingen zoekt. Het kader hiervoor is het “Dialogo model” waarbij al in de eerste besluitvormingsfase de OR wordt geïnformeerd en vragen kan stellen. Het is gebruikelijk om dan samen een procedure voor de behandeling van een adviesaanvraag op te stellen. De uitgangspunten van het dialoogmodel zijn samenwerking om conceptbesluiten te verbeteren, kritisch meedenken, de advies- instemmingaanvraag benutten als instrument en niet als doel en het creëren van een vervolgtraject. Dit met behoud van de formele procesgang. Voor alle partijen geldt een omschreven haal- en brengplicht. Het streven is om met elkaar een definitieve adviesaanvraag te formuleren waarin de ‘majeure’ punten van de OR verwerkt zijn en de bestuurder niet voor verrassingen geplaatst wordt (zie voor de procedure het wettelijk kader). Door dit dialoogmodel blijken OR, RvC en bestuurder in gecompliceerde trajecten regelmatig op één lijn te zitten waardoor conflictsituaties voorkomen worden. Ook het ‘lagere’ management kan in deze voorfase van besluitvorming betrokken worden. Dit geldt eveneens voor de commissies en werkgroepen van de OR. Op zo’n manier wordt er met elkaar aan een draagvlak gewerkt.

De RvC-voorzitter: “De kwaliteit van besluitvorming neemt naar mijn ervaring toe als de OR er tijdig bij betrokken wordt, evenals het draagvlak in de organisatie. We sparren regelmatig met de OR.”

De commissaris: “Ik heb mij ingezet voor het Dialoogmodel met als doel echt te communiceren met elkaar. Zo nemen wij de OR bewust mee bij de strategische besluitvorming. Want als je gelooft in de dialoog moet je dat ook waarmaken.”

De RvC-voorzitter: “In het begin vond ik de OR wat defensief, nu zitten we meer op een lijn. Zo belandden we bij een dreigende overname, mede door open kaart met elkaar te spelen, aan dezelfde zijde van de tafel. Het is soms net Ajax en Feyenoord; tegenstanders totdat voetballers van beiden in het Nederlands elftal spelen.”

Uitgaande van transparantie in de driehoek worden er op kwartaalbasis zowel fysiek als digitaal “Town Hall Meetings” gehouden met zo’n 600-700 deelnemers.

De bestuurder: “Wij organiseren deze met aanwezigheid van de OR in Nijmegen, Eindhoven en soms ook in Delft. De voornaamste punten van zowel de OR als uit de OV komen hierbij aan de orde. Voor internet worden video-opnames gemaakt zodat alle medewerkers dit kunnen volgen.”



De bestuurder: “Voor mij geldt dat het engagement, de betrokkenheid van de medewerkers mede wordt bepaald door hoe de OR functioneert. De OR vormt als het ware de oren en de ogen van de mensen.”

De OR: “Bij een gezond bedrijf hoort dat er respectvol met medewerkers wordt omgegaan, dat maakt de organisatie sterker en verbetert de innovatie.”

De OR werd ook betrokken bij het voorbereiden van de bijeenkomst met Koningin Maxima in het kader van de Willem I prijs. Daar werd bijvoorbeeld een workshop Female Leadership gegeven.

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

De partijen in de driehoek hebben begrip voor elkaars rollen, verantwoordelijkheden en mogelijkheden. In veel gevallen wordt de OR al in de voorfase van besluitvorming door bestuurder en RvC betrokken bij het bepalen van het ‘overlegterrein’ en komt men tot gezamenlijke conclusies.

De bestuurder: “Puur formeel heeft onze RvC een beperkte rol maar men functioneert heel goed als klankbord. Het DB van de OR wordt uitgenodigd voor een deel van de RvC-vergadering, dit om het een en ander af te toetsen en informatie te delen.”

De commissaris: “NXP NL heeft een lastige periode met veel consequenties voor de positie van de OR doorgemaakt. Men was toen wat defensief. Nu zijn de tijden veranderd en ik zie dat OR-leden kwalitatief goed zijn, intrinsiek gemotiveerd en betrokken bij de ontwikkelingen in de organisatie.”

De HR-manager: “Ik zie het als mijn rol om onder het management het belang van de OR uit te dragen. Zo hebben we een workshop georganiseerd om managers te overtuigen dat het belangrijk is dat mensen lid van de OR kunnen zijn.”

De OR: “In tijden van urgentie staan we in de driehoek klaar voor elkaar. En we krijgen alle steun voor het OR-werk. Dat straalt het bestuur ook uit binnen de organisatie, zo heeft men een oproep gedaan om zich kandidaat voor de OR te stellen.”

De OR: “Internationaal worden we als Works Council gerespecteerd, dat geldt eveneens voor de managers hier.”

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

De OR: “Eind 2021 ontstond in de OR een conflict over het functioneren van de OR. Er is vervolgens een externe mediator ingehuurd. Na een heisessie onder diens leiding en lange discussies zijn we er gelukkig uitgekomen.”

De bestuurder: “Tot op zekere hoogte is er op internationaal niveau begrip voor onze overleg- en besluitvormingsprocedures. Maar als een reorganisatie in verschillende landen speelt en besluiten op hoger niveau dan NXP NL genomen worden kan er een probleem ontstaan als de OR er dan drie maanden over doet om een advies uit te brengen.”

De bestuurder: “Wat nu bijvoorbeeld speelt is de samenstelling van de bezwaarcommissie waarvan de leden door mij worden benoemd. De OR vindt dat medewerkers zich moeten kunnen herkennen in de samenstelling van de bezwaarcommissie en wil de medewerkersvertegenwoordiging zelf benoemen. Maar dat is formeel niet aan hen. Wij staan op een lijn wat betreft de uiteindelijke doelstelling: een bezwaarcommissie die zo divers mogelijk is, en waarin alle medewerkers van NXP NL zich kunnen herkennen. Maar we verschillen van mening hoe dat te bereiken. In de driehoek proberen we nu tot een oplossing te komen, de voordrachtscommissaris heeft hierbij een arbitrerende rol. “

De commissaris: “Op dit moment speelt de samenstelling van een commissie waarbij de OR vindt dat hier ook het diversiteits- en inclusiebeleid voor geldt. Maar het is goed dat er wel eens wat schuurt, de OR moet een eigen mening uit kunnen dragen.”

De RvC-voorzitter: “Van het beeld dat “men” ons in Nederland vooral wilde komen leegplukken is dit nu omgeslagen naar het trots zijn op de goede fabriek die er staat, de prestaties die er door mensen geleverd worden. Hier leggen we in het overleg in de driehoek ook de nadruk op.”

## **5. Evaluatie**

De bestuurder: “Zowel met de RvC als de OR bespreken we regelmatig hoe het gaat. Dit mede aan de hand van de overleg-agenda: wat hebben jullie gehoord? Wat zijn de discussiepunten? De voordrachtscommissaris houdt wat dat betreft ook de vinger aan de pols.”

De voordrachtscommissaris: “Als RvC-leden kennen we elkaar goed en evalueren we regelmatig onderling. Het zou echter wel goed zijn om daar een formeel moment voor in te bouwen.”

De OR: “Waar wij aan hechten is dat wij als team samenwerken en met elkaar tot overeenstemming komen. Ieder OR-lid moet ook in staat zijn de eigen opvattingen te delen, de agenda te volgen en stukken te begrijpen.”

De RvC-voorzitter: “Vorig jaar hebben we met de OR besproken hoe we de samenwerking ervaren. En met aandacht voor het persoonlijke vlak, dat was leuk om te ervaren.”

### **Het wettelijk kader**

NXP NL, onderdeel van een internationaal concern, volgt in Nederland de Governance Code en de WOR. Veel besluiten die op internationaal niveau genomen worden, kunnen gevolgen hebben voor Nederland. Mede op basis van ervaringen in dit kader is er sinds een jaar structureel overleg met de gehele driehoek. Vier keer per jaar vergaderen de voltallige OR, bestuurder en gehele RvC met als doel elkaar conform de WOR artikelen 24 en 31 tijdig te informeren.

De bestuurder: “In deze vergaderingen geeft de OR beleidsonderwerpen aan om op te sturen. Zoals diversiteit: wat doen we nu echt om een meer divers samengesteld medewerkersbestand te krijgen? En we bespreken met elkaar het cao-overleg, de OR helpt met onderwerpen aan te dragen en ondersteunt ons bij de uitleg daarvan.” (NXP NL heeft een eigen cao).

De RvC-voorzitter: “We zijn een RvC van een Nederlands bedrijf dat onderdeel is van een groot internationaal concern. Dat leidt ertoe dat we regelmatig deze toch wel aparte situaties met elkaar bespreken. Wat is bijvoorbeeld ons mandaat? Wat hebben we aan toegevoegde waarde?”

De bestuurder: “We zijn als NXP NL onderdeel van een complexe en wereldwijde organisatie. Dat houdt voor ons in dat we iedere keer “filteren” welke internationale besluiten gevolgen hebben voor de werknemers in NXP NL. Ik bekijk dan samen met het DB hoe we dat gaan oppakken.”

Acht keer per jaar is er een formele overlegvergadering conform de WOR waarvan de agenda in overleg tussen bestuurder en DB OR wordt voorbereid. Daarbij wordt overlegd over het formele besluitvormingsproces waarbij de OR en zijn commissies en werkgroepen een actieve rol kunnen spelen.

Bij de behandeling van adviesaanvragen kunnen de diverse OR-commissies en werkgroepen direct betrokken worden. Dat geldt ook voor de managers van de verschillende bedrijfsonderdelen.

De HR-manager: “In de voorbereiding van besluitvormingsprocedures kan ik zowel contact met het DB OR als betrokken managers hebben. Zo nodig staat er dan tijdig een werkgroep klaar om aan de slag te gaan, dat scheelt veel in doorlooptijd. Vaak redden we het dan in zes weken.”

De bestuurder: “Opvallend is dat in een aantal situaties de RvC en de OR vanuit het belang van de Nederlandse organisatie samen zijn opgetrokken. Er is wederzijds ook veel vertrouwen in elkaar. In deze processen speelt de door de OR voorgedragen commissaris een belangrijke rol. Zo zoeken we gezamenlijk naar welke “zekerheden” er in een formeel advies opgenomen kunnen worden.”

Kort samengevat verloopt de met elkaar afgesproken besluitvormingsprocedure, mede conform het Dialoogmodel, inzake een gecompliceerde adviesaanvraag als volgt:

- HR pre-informeert het DB en in principe de werkgroep over het onderwerp van een te verwachte adviesaanvraag.
- De werkgroep en HR spreken een tijdslijn af over de taken, de positie en rol van de OR en plannen een moment van afronding.
- Het DB en de werkgroep ontvangen onder embargo de ontwerp-adviesaanvraag met bijlagen. De werkgroep gaat hiermee aan de slag en geeft feedback, commentaar en suggesties. Eventueel kan de werkgroep met deskundigen uitgebreid worden, bijvoorbeeld met leden van de interne Kennisbank. Deze feedback wordt meegenomen in het opstellen van formele adviesaanvraag.
- De bestuurder stuurt vervolgens de formele adviesaanvraag naar de (volledige) OR, waarna ook de desbetreffende afdeling geïnformeerd kan worden. Medewerkers en vakbonden kunnen een kopie van de adviesaanvraag ontvangen.
- De OR stelt een plan op voor het behandelen van de adviesaanvraag, bespreekt dit met HR en kan vervolgens alle belanghebbenden, HR en managers spreken en erbij betrekken.
- De OR kan eveneens een informatiebijeenkomst voor de betrokken werknemers organiseren.
- Daarna volgt een OV waar HR en de manager(s) van de desbetreffende afdeling bij aanwezig kunnen zijn. De redenen en details van de plannen en het voorgenomen besluit worden van beide kanten verder uitgelegd en toegelicht.
- De werkgroep bereidt vervolgens de besluitvorming door de OR verder voor wat leidt tot een conceptadvies aan HR en bestuurder, die daar vervolgens commentaar en input op kunnen geven.
- Tot slot neemt de OR een finaal besluit ten aanzien van het uit te brengen advies.

De bestuurder: “De meerwaarde hiervan voor ons als bestuur is dat wij zo meer vragen en informatie vanuit de organisatie krijgen. Daardoor kunnen we de definitieve adviesaanvraag zo goed mogelijk aan laten sluiten bij hetgeen in de organisatie leeft. Dit komt de kwaliteit ten goede. Ook streven we er met elkaar naar het gehele proces zo soepel mogelijk te laten verlopen.”

De bestuurder: “Op zich kan een definitief advies dan wel een lang voortraject hebben maar als het “afgezegd” is door de OR dan is het ook klaar. Dat vergroot het draagvlak en voorkomt ook conflicten.”

De OR heeft zowel een ambtelijke als een administratieve secretaris die beiden toegang tot interne en externe juristen hebben. Dit mede om de overleg- en besluitvormingsprocedures op een juiste manier vorm te geven. De agenda, notulen, acties en basisregels worden allemaal bewaard in OneNote. De OR publiceert zijn eigen interne (online) bulletin. Alle NXP NL-werknemers hebben vanuit het principe transparantie toegang tot alle adviesaanvragen, instemmingaanvragen en OR-initiatieven.

### ***Duurzame bedrijfsvoering/Energietransitie***

Het werken aan een purpose-gedreven organisatie houdt veel aandacht voor duurzaamheid in, ook in relatie met de directe omgeving en klanten.

Men onderscheidt hierbij een viertal 'highlights': Innovatie, Omgeving, Sociaal Beleid en Governance met ieder eigen doelstellingen.

- Innovatie: het ontwerpen van nieuwe technologie die met energie-efficiënte producten bijdraagt aan een gezonde planeet en samenleving.
- Omgeving: in 2035 CO2 neutraal zijn, in 2027 al met 35%.
- Sociaal beleid: in 2025 25% vrouwen werkzaam bij R&D, 50% cultureel diverse werknemers, zero tolerance ten aanzien van gedwongen arbeid, het (voorkomen van) negeren van human rights en arbeidsongevallen.
- Governance: samenwerken in de aanleverketen aan het reduceren van hun ecologische footprint.

Deze globale doelstellingen hebben inmiddels al tot de volgende resultaten geleid. NXP NL in Nijmegen heeft de afgelopen jaren voor 100% op groene stroom gedraaid; in de toekomst wil men deze mede afnemen van zonnepanelen op (nieuwe) woningen in de buurt. Er wordt veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van duurzame chips die bijdragen aan verlaging van het stroomgebruik. Voor de investeringen in R&D worden regelmatig 'groene' leningen voor investeerders uitgeschreven."

De OR: "En het zit hem ook in op het oog kleine zaken, zo zijn er vanaf volgend jaar geen plastic bekertjes meer maar neemt iedereen een eigen kop mee voor koffie/thee."

Er wordt nu 70% gerecycled, de doelstelling is 95%.

Verduurzaming is een terugkerend thema, zowel binnen de Employee Resource Groups (ERG) als ook binnen de OR. De OR heeft mede aan de wieg gestaan van de inmiddels in vele landen actieve ERG No Extra Planet. Tijdens (gezamenlijke) vergaderingen van de RvC, OR en bestuurder komen deze thema's veelvuldig aan de orde en wordt verslag gedaan van de verschillende activiteiten.

De commissaris: "Bij de ERG "Young professionals" staat het thema sustainability hoog op de agenda. Die heeft er bijvoorbeeld voor geijverd dat pensioenfonds PME niet meer investeert in fossiele energie. De OR wordt door hen gestimuleerd om aan dit thema meer aandacht te besteden. Wat dat betreft zie ik progressie: voorheen ging het bij de OR vooral om behoud van werkgelegenheid, nu denkt men meer mee over zowel duurzaamheid als de strategie voor de toekomst. Als RvC betrekken we hen daar bewust bij."

In Eindhoven maakt NXP NL deel uit van het "Brainport overleg" met organisaties als VDL, ASML, Philips en DAF om van elkaar te leren wat het terugbrengen van de Carbon Foot Print en groene mobiliteit betreft. De ondernemingsraden participeren hierin.

Zo steunt men vanuit Brainport een gratis e-bike proef voor medewerkers.

Er is een OR-werkgroep "Green Mobility" die de vinger aan de pols houdt om onder andere 'groen' woon-werkverkeer op een gezamenlijke en gunstige manier voor zowel de organisatie als de medewerkers te bevorderen.

De RvC voorzitter: "Inhoudelijk hebben wij op persoonlijke titel met de OR gebrainstormd over mobiliteit."

De OR: "De uitkomst van dit overleg is gedeeld met de directie en er is een verbeterplan opgesteld. Hybride werken is daar een onderdeel van."

### ***Diversiteit en inclusie***

In de art. 24/31-vergaderingen van OR, RvC en bestuur staat dit thema regelmatig op de agenda, zowel met betrekking tot de HR-strategie en -beleid als vanwege een initiatief dat er bijvoorbeeld een interactieve sessie georganiseerd wordt. Inmiddels zijn er heel wat initiatieven gerealiseerd, zoals bewustzijnsstraining voor managers, een diversiteit- en inclusiviteitsraad waar veel managers deel van

uitmaken, interne acquisitie gericht op doorstroming, leiderschapsprogramma's voor vrouwen, exit interviews om te weten waarom met name vrouwen opstappen en participeren in de Blooming Gender Equality Index.

De HR-manager: "Bij dit thema ligt mijn passie. We zijn nu, in overleg met OR en RvC, actief om met name in het recruitment stappen te zetten. Wat zijn de middelen die we hierbij in kunnen zetten? Hoe werven we bijvoorbeeld meer vrouwen en jongeren? En hoe behouden we ze?"

Wat de cijfers inzake vrouwen betreft: de instroom van vrouwen bedroeg de afgelopen twee jaar 31% van het geheel, in totaal werken er 16% vrouwen bij NXP NL, bij R&D is het percentage vrouwen nu 14%, dat was 8% in 2018.

De RvC telt momenteel drie mannelijke leden. Zowel de RvC, de directie als de OR hebben zich uitgesproken voor een uitbreiding met een vrouw of vervanging van een man door een vrouw. De OR wordt bij de zoekprocedure betrokken.

De bestuurder: "Van onze medewerkers heeft 78% een Nederlands paspoort, 22% een buitenlands. Daar moet je in besluitvormingsprocessen rekening mee houden. Dat doe ik door de 'pipelines' met de verschillende teams open te houden en het management erbij te betrekken."

In de OR zijn zes verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd.

De OR: "Diversiteit en inclusiviteit maakt ons sterker. We zijn met zo'n 60 nationaliteiten die bij NXP NL werken overigens al heel divers. Wel hebben we te maken met een 'gender gap', we willen ook meer vrouwen naar hogere posities door laten stromen. En we hebben meer jongeren nodig."

De commissaris: "Op alle niveaus in de organisatie zijn er te weinig vrouwen, zowel in- als extern moeten we daar meer op rekruteren. En zorgen voor meer doorstroming van vrouwen. Vanuit de nieuwe CEO (Kurt Sievers) ervaar ik overigens aandacht voor een door "purpose" gedreven organisatie met meer aandacht voor gender, diversiteit en inclusiviteit. Dergelijk beleid is ook van belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn. We zijn nu sterk aan het vergrijzen en de kernvraag is hoe meer jongeren en vrouwen aan te trekken voor de techniek."

De RvC-voorzitter: "Een tijd lang was de gemiddelde leeftijd erg hoog. Nu komen er gelukkig meer jongere medewerkers die wat we hier doen heel aantrekkelijk vinden."

NXP NL kent vijf Employee Resource Groups (ERG) (denktanks) die worden gesteund door het NXP management, HR en de ondernemingsraad.

Dit zijn:

1. Women in NXP (Win): het vormgeven en in stand houden van een op gelijkheid gerichte bedrijfscultuur die de talenten, bijdragen en perspectieven van vrouwen ten volle waardeert en gebruikt om hun individuele en organisatorische prestaties te maximaliseren.
2. Young NXP: het vormen van een sociale, professionele en ondersteunende gemeenschap voor medewerkers onder de 35 jaar.
3. EQUAL: Het bevorderen van een werkomgeving waar lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender en queer (LGBTQ) werknemers volledig worden betrokken bij alle aspecten van de onderneming. Dit o.a. door het samenwerken met bondgenoten en familieleden van LGBTQ-mensen om NXP te promoten als een goede plek om te werken. Ondersteuning en outreach bieden aan gemeenschapsorganisaties die diensten verlenen aan de LGBTQ-gemeenschap.
4. NXP-Interconnection: het ondersteunen, ontwikkelen en behouden van NXP- medewerkers met verschillende achtergronden door middel van betrokkenheid, evenementen en netwerken.

5. No Extra Planet: het creëren van kansen voor medewerkers uit alle NXP-locaties om actief deel te nemen aan het streven van NXP naar klimaatneutraliteit door middel van voortdurende dialoog in de onderneming en grassroot-acties.

NXP heeft elke Employee Resource Group een eigen budget toegewezen voor promotie, het plannen van evenementen en het creëren van bewustwording.

#### Culturele inclusiviteit

De OR: “Voor de werknemers zijn er vier veilige plekken voor medewerkers om te bidden, te mediteren of om alleen te zijn met hun gedachten. Door hen dit te bieden wordt culturele inclusiviteit gesteund, waarmee ook het welzijn van medewerkers wordt gediend. Ook worden bij ons feesten uit een andere cultuur gevierd, zoals Eid el Fitr (Suikerfeest) en het Chinese Nieuwjaar. Dit jaar is het plan om ook aandacht te besteden aan het Diwali festival, het Hindu festival van het licht, met de variaties die in andere Indiase religies bestaan.”

#### **Gewenst gedrag**

NXP NL kent een “Code of Conduct” en heeft als beleid dat wanneer men afwijkingen hiervan waarneemt, men zich zowel bij leidinggevenden als ook bij HR kan melden. Daarnaast is er een “speakup-line” waar men – zo nodig anoniem - ongewenst gedrag kan melden. Deze wordt door een externe organisatie beheerd. Er zijn ook vertrouwenspersonen aangesteld, en werknemers kunnen met een klacht naar de bezwaarcommissie gaan. De ondernemingsraad heeft voorgesteld om ook vertrouwenspersonen met een niet-Nederlandse achtergrond te benoemen. De HR-directeur en de bestuurder hebben dit voorstel ondersteund. De OR: “Werknemers uit verschillende culturen en achtergronden kunnen hier dan een beroep op doen.” In alle gebouwen hangt een poster met hun foto op de informatieborden.

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

##### - **Hybride werken**

Tijdens COVID-19 werkten veel mensen thuis. Inmiddels blijkt een meerderheid dit graag te blijven doen waardoor men niet meer fulltime op kantoor is. De OR, bestuurder en HR zijn toen het pilot-project “Hybride kantoor” gestart. Dit houdt in dat kantoren inmiddels focus-en samenwerkings-/innovatieruimtes kennen: ‘sociale zones’ om elkaar te ontmoeten. Ook is het voor verschillende functies mogelijk om twee dagen thuis en drie op kantoor te werken.

##### - **Fit zijn**

Een van de top 3 missie/visie-aandachtspunten van de ondernemingsraad is het welzijn van medewerkers. De ondernemingsraad promoot en ondersteunt het idee dat fitheid op de werkplek positief is voor werknemers om een gezonde levensstijl te behouden. De OR: “In Nijmegen en Eindhoven zijn eigen fitnesscentra waar werknemers op in kunnen loggen. Coaching vindt zowel mentaal als fysiek plaats.”

De ARBO-dienst biedt een health check aan en op basis daarvan kan er op maat ondersteuning aangeboden worden.

##### - **Financiële planning/coaching**

Op basis van individuele ervaringen heeft de OR het initiatief genomen voor financiële dienstverlening aan individuele werknemers. Dit is door bestuurder en HR verder opgepakt en vorm gegeven. De OR: “Mede door de inflatie dreigden er mensen in financiële problemen te komen. Met

uiteraard respect voor de privacy kan iedere medewerker nu extern financieel advies/coaching krijgen.” NXP is ook partner van de Nationale Coalitie Financiële Gezondheid.

- **Fusie met Freescale Semiconductor in 2015**

Het ging hierbij om de fusie met een van de grootste chipbedrijven in de wereld, waardoor NXP in omvang verdubbelde. Juist omdat Freescale sterk georiënteerd was op de Amerikaanse markt en NXP veel meer Europees, ontstond er zo een wereldwijde sterke onderneming. De bestuurder: “Met steun van een meedenkende en meewerkende OR en de hulp van de RvC heeft NXP NL de positie binnen het internationale concern weten te behouden en zelfs hier en daar weten uit te bouwen.” Zo bleef het internationale hoofdkantoor van NXP in Nederland, Nijmegen ontwikkelde zich verder als grote productiestigting en de R&D-activiteiten in NXP NL bleven op peil.

In de driehoek OR-Bestuur-RvC heeft men bij dit fusieproces intensief samengewerkt en werden de details gedeeld met de OR die zo optimaal wist te functioneren.

- **Het (afgeketste) bod van Qualcomm**

Kort na de fusie met Freescale, in 2016, deed Qualcomm een bod op de aandelen van NXP. Daarmee zou men geen zelfstandig bedrijf meer zijn. In de driehoek werd toen gezamenlijk alles in het werk gesteld om de belangen van de Nederlandse organisatie en medewerkers veilig te stellen. Er werd gezamenlijk juridisch advies ingewonnen waarbij alle, ook vertrouwelijke, informatie werd gedeeld. Dit leidde tot een gezamenlijk actieplan met eisen en als speerpunten behoud van werkgelegenheid en continuïteit NXP NL. Zowel het internationale NXP bestuur als Qualcomm kregen dit plan voorgelegd. De EOR speelde qua informatie eveneens een belangrijke rol. Uiteindelijk ketste de fusie in 2018 af, mede doordat mededingingsautoriteit geen toestemming verleende. Maar de intensieve samenwerking in de driehoek heeft buiten Nederland veel indruk gemaakt. Het gezamenlijk overleg met advocaten werd door alle betrokken partijen bovendien als uniek ervaren.

- **Fossiele beleggingen**

De ERG “ Young NXP” nam in samenwerking met Groen ASML het initiatief tot discussiebijeenkomsten en een enquête over de beleggingen van het Pensioenfonds PME. Met als resultaat dat men vanaf 2022 niet meer in de fossiele industrie investeert. Bestuurder en de OR steunden dit initiatief.

- **Green Mobility**

Met advies van de RvC heeft de OR het initiatief genomen voor een NS kaart. Ook is op aandringen van de OR de reisvergoeding voor medewerkers die dichtbij wonen verhoogd en worden elektrische fietsen vergoed. Er is ook een regeling voor elektrische auto’s, waar veel gebruik van wordt gemaakt.

- **Cultuurverandering**

Van een vooral op prestatie, winst en overleven gerichte cultuur bevindt de organisatie zich nu in een veranderingsproces naar een meer waarde-gedreven cultuur, gericht op “purpose”, met meer aandacht voor maatschappelijke doelen en oriëntatie. Een organisatie waar de factor arbeid in het kader van innovatie van belang is en waarbij de stakeholders ook verwachten dat de organisatie zich meer met diversiteit- en milieukwesties bezig houdt. Dit is mede van belang met het oog op de arbeidsmarkt: meer jonge werknemers willen liever werken bij organisaties met oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en duurzaamheid.

Wat in dit veranderproces van belang is, is een samenwerking in de driehoek waarbij begrippen als vertrouwen en respect als kernwaarden gezien worden. OR, RvC, Bestuur en HR bespreken met elkaar hoe op basis hiervan de gezamenlijke belangen te definiëren en te behartigen.

Het blijft niet bij goede voornemens alleen. Zo krijgt de OR bij interne veranderingsprocessen en innovatie expliciet een actieve rol toegekend.

De commissaris: “Met de OR heb ik al verschillende interne experimenten en onderzoeken begeleid en georganiseerd. Zoals informatie-sessies over sociale innovatie: slimmer managen, organiseren en werken. Een voorbeeld is een experiment om ploegen meer zelfstandigheid en autonomie te geven.”

“Ook binnen de R&D organisatie hebben we gekeken naar slimmere manieren van werken.” Medewerkers en managers hebben geparticipeerd in het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie en deelgenomen aan diverse opleidingen en trainingen. Daarbij kwamen thema’s als motivatie, betrokkenheid en medewerkertevredenheid aan de orde.

#### - **Reorganisatie**

In oktober 2022 heeft de Product Line Smart Antenna Solutions een reorganisatie doorgevoerd waarbij 25 medewerkers hun baan verloren. Door een zeer goede samenwerking tussen de OR, de bestuurder, HR, managers en collega’s, hebben alle 25 nieuwe functies binnen NXP gevonden en is ontslag voorkomen.

#### ***Professionalisering van het overleg***

De OR: “Wij hebben als OR een scholingsplan, naast basiskennis komt daarbij bijvoorbeeld onderhandelen aan de orde.” De OR heeft daarnaast contact met een extern advocatenkantoor.

De bestuurder heeft vanuit zijn achtergrond als bedrijfsjurist veel kennis over de achtergrond en structuur van NXP in zijn geheel. In deze functie volgt hij onder meer ontwikkelingen met betrekking tot Corporate Governance, duurzaamheid, risicomanagement en diversiteit. Het bestuur laat zich bijstaan door een huisadvocaat.

De commissaris: “NXP NL was mijn eerste commissariaat en ik heb er terugkijkend veel van geleerd. We zijn nu met elkaar professioneel aan de slag ook met innovatie en maatschappelijk ondernemen.”

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

Bestuurder en HR: “Er is goed contact met de vakbonden, zij hebben een belangrijke rol bij ons.” NXP heeft namelijk een eigen cao met onder andere afspraken over minder werken vóór het met pensioen gaan en extra faciliteiten voor de OR.

De OR heeft ieder kwartaal overleg met de vakbonden en stemt daarvoor af met de verschillende kadergroepen. Men is lid van het MNO (Multinationale Ondernemingsraden) en ook in Brainport Eindhoven is er contact met andere ondernemingsraden.

NXP NL wil mede vanuit de purpose-doelstellingen een maatschappelijk betrokken organisatie zijn en is lid van/werkt samen met The Economic Board Arnhem-Nijmegen, Brainport voor Elkaar in Eindhoven, en het Lifeport Innovatienetwerk. Dit om inzichten, kennis en ideeën uit te wisselen. Daarnaast is NXP NL betrokken bij – en soms initiatiefnemer van – een groot aantal maatschappelijke activiteiten. Enkele voorbeelden: les geven aan IMC Weekendschool, sollicitatietrainingen in het VMBO, een Start-Up voor jonge ondernemers. Bij Muziekcentrum Eindhoven worden muziekprogramma’s voor kinderen gesponsord. Men steunt op basis- en middelbare scholen het techniekonderwijs en studententeams die aan innovatieve uitvindingen zoals een solar auto werken.



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

De OR: “Graag meer informeel overleg en communiceren met elkaar. En beseft dat werknemers de kern van het bedrijf vormen.”

De bestuurder: “De zichtbaarheid van de OR blijft een punt van aandacht. Vooral nieuwe medewerkers, vaak afkomstig van buiten Nederland, hebben daar geen goed beeld van.”

De RvC-voorzitter: “Dat we van alle kanten de samenwerking blijven koesteren. Er hoeft niet veel te veranderen.”

De commissaris: “Ik zou graag verder kijken dan de waan van de dag en met de OR willen spiegelen over wat zij zoal waarnemen en willen bereiken.”

De HR-manager: “De nieuwe overlegstructuur in de driehoek (voltallige OR, RvC, Bestuur) werkt goed, hopelijk blijft dat een paar jaar stabiel.”

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

### Case Holland Colours N.V, Divisie EMEIA, locatie Apeldoorn

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'Driehoek' bij Holland Colours N.V., Divisie EMEIA, locatie Apeldoorn, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2023/2024.

Holland Colours N.V., Divisie EMEIA, locatie Apeldoorn is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- Een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtcommissaris 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 waaronder energietransitie;
- Oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC//Bestuur en het beleid.

Holland Colours N.V., Divisie EMEIA, locatie Apeldoorn (hier verder kortweg Holland Colours Apeldoorn genoemd) heeft een bijzondere vorm van medezeggenschap, namelijk een Vertrouwenscommissie (VC) in plaats van een OR. Er is hiervoor gekozen gezien de bijzondere structuur van Holland Colours in combinatie met Holland Pigments (groot aandeelhouder). De ondernemer heeft voor 5 jaar ontheffing gekregen van de verplichting een OR in te stellen (artikel 5 WOR). Het reglement van de VC is overigens voor een belangrijk deel gebaseerd op de WOR, met uitzondering van het beroepsrecht.

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 Vertrouwenscommissie***

Bram Bos: "Eerst was er met de Vertrouwenscommissie wat meer afstand naar leidinggevenden, dat is nu gelukkig duidelijk aan het verbeteren."

Bram Bos is sinds drie maanden voorzitter van de Vertrouwenscommissie (VC) en Finance Manager Holland Colours Europe.

Henri Jacobs: "Er wordt heel veel gedeeld met elkaar, dat leidt tot goede samenwerking en openheid."

Henri Jacobs is Finance Director HC Europe, divisiecontroller Europese organisatie, voormalig lid VC en al zo'n veertig jaar werkzaam bij Holland Colours.

### ***Geïnterviewde bestuurders***

Monique Bourgonje: “Ik ben een groot voorstander van het samenwerken met de VC, je staat samen voor een doel.”

Monique Bourgonje is Global HR Manager voor zowel HCA als de divisie EMEIA (Europe, MiddleEast en IndiaAfrica)

Egbert Boerrigter: “Het is leuk om zo open en communicatief met elkaar om te kunnen gaan. Met de VC kunnen we alles en in vertrouwelijkheid bespreken.”

Egbert Boerrigter is Head of Division EMEIA.

Monique en Egbert zijn samen de overlegpartners/bestuurders voor de VC.

### ***Geïnterviewd RvC-lid***

Gert Hein de Heer: “Dat werknemers medeaandeelhouders zijn is een belangrijke element van hoe we de organisatie vormgeven. Al vanaf eind jaren '70 willen we zo kapitaal en arbeid verenigen. De VC is daar een onderdeel van en speelt een rol bij het vormgeven aan de participatie van medewerkers. Het is leuk om daar met hen over te overleggen.”

Gert Hein de Heer, zoon van een van de oprichters van HCA, is sinds 2018 lid van de Raad van Commissarissen, vicevoorzitter en in zijn tweede termijn.

Hij is de “medebewaker en ontwikkelaar” van de coöperatieve gedachte en de verschillende uitgangspunten daarvan.

### **Holland Pigments B.V./Holland Colours/Holland Colours N.V., Divisie EMEIA, locatie Apeldoorn**

Holland Pigments B.V. is de meerderheidsaandeelhouder (51%) van Holland Colours. Alle medewerkers van Holland Colours Group zijn aandeelhouder in Holland Pigments B.V. Werknemers krijgen bij aanstelling een aandeel Holland Pigments, daarna kunnen zij aandelenbezit opbouwen via het jaarlijkse winstdeling systeem (deels cash en deels aandelen) en door bij te kopen via het interne handelssysteem. Alle medewerkers gezamenlijk bezitten circa 25% aandelen, de vier oprichtersfamilies de overige 75%. De oprichtersfamilies ondersteunen de medewerkersparticipatie en overige uitgangspunten van Holland Pigments.

Holland Pigments/Holland Colours is in 1979 ontstaan vanuit een afsplitsing van BASF met als bedrijfsideeën kleurstoffen te produceren die op milieuvriendelijke wijze plastics kleuren en de organisatie via een participatiesysteem in te richten.

Daarbij golden en gelden nog steeds drie principes:

- iedereen doet mee/participeert door middel van een aandelenplan;
- onafhankelijkheid en continuïteit zijn belangrijker dan korte termijn gewin;
- de mens (HR) staat centraal binnen en buiten het bedrijf.

Wat het eerste punt betreft beoogt men hiermee niet alleen financiële betrokkenheid te bevorderen maar vooral een grotere motivatie en daardoor een effectievere en slagvaardige organisatie.

De Holland Pigments Board bestaat uit 6 personen: 5 non-executive bestuursleden zijnde de vertegenwoordigers van elk van de vier grootaandeelhouderfamilies en de vertegenwoordiger van de medewerker-aandeelhouders. Het zesde lid is het executive lid, zij zorgt voor de uitvoering van het Holland Pigments-beleid.

Anno 2023 is de Holland Colours Group, onderdeel dus van Holland Pigments, een wereldwijde kleurstofconcentraten- en additievenleverancier voor plastics en coatings. Sustainability staat hierbij hoog in het vaandel. De productie vindt op vier locaties plaats: Apeldoorn, Hongarije, USA en Indonesië. Wereldwijd heeft men, naast een eigen verkoop organisatie, een heel netwerk van agenten en distributiepunten die de producten verkopen. De WAVIN groep (grootste fabrikant van pvc-buizen in Europa) heeft Holland Colours indertijd een exclusief recht toegekend om een nieuw concept inzake stofvrije kleurstoffen/pigmenten te ontwikkelen. Wereldwijd werken er zo'n 450 mensen, op de productielocatie Apeldoorn 125.

Holland Colours Group is beursgenoteerd. De Holland Colours Group bestaat uit 3 divisies: HC-Europe, HC-Americas en HC-Asia. Holland Colours Europe locatie Apeldoorn valt onder één van deze drie zelfstandige divisies. HCA heeft geen OR maar een Vertrouwenscommissie.

## **DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK**

### **1. Formeel overleg**

Het maximale aantal leden van de Vertrouwenscommissie is 7, gekozen vanuit de verschillende afdelingen. Zij vertegenwoordigen ieder een achterban zoals de productie, technologie, kantoor- en sales. Er kan slechts één MT-lid in de VC zitting hebben, dit is in de praktijk nog nooit gebeurd. Men wordt voor vier jaar gekozen maar om de twee jaar treedt de helft van het aantal leden af. De VC telt nu 6 leden, twee vrouwen en vier mannen.

De VC vergadert maandelijks. Er is ook een maandelijks overleg met de directeur van de divisie EMEIA en het (HR-)management. De agenda wordt in onderling overleg vastgesteld. De VC heeft vooraf contact met de achterban om de agenda op te stellen. Naast de overeengekomen agenda is er tijdens het overleg de ruimte om aan te geven wat er zoal onder de achterban leeft. Dat wordt met elkaar gedeeld en staat mede in het teken van het gezamenlijk bewaken van en bevorderen van de cultuur van medewerkerparticipatie. Zowel de VC als de directie kunnen het initiatief tot extra overleg nemen. Agenda-onderwerpen zijn onder andere de veiligheid en HR-aangelegenheden als ziekteverzuim en arbeidsvoorwaardenregelingen. Wat de organisatie betreft is er aandacht voor de strategie.

Driemaal per jaar is er overleg tussen de VC en Board of Management waarin de statutair verantwoordelijken -CEO, CFO en CTO- vertegenwoordigd zijn.

Drie à vier keer per jaar worden er personeelsvergaderingen georganiseerd.

De RvC van Holland Colours Group bestaat uit 4 personen waarvan twee vrouw. De medewerkers/aandeelhouders in Apeldoorn kunnen een toezichthoudende bestuurder vanuit de Raad van Bestuur van Holland Pigments voordragen voor de RvC van Holland Colours Group. Achtergrondgedachte hierbij is dat zo de bedrijfscultuur in de toekomst gewaarborgd blijft.

Verder is er eens per kwartaal formeel overleg tussen de directie en RvC van Holland Colours en het bestuur van Holland Pigments. Daarbuiten vindt er ook veel informeel overleg plaats.

De RvC: "Het accent bij dit overleg ligt op het elkaar ontmoeten en het vooral hebben over de ruggengraat van onze organisatie: participatie. Welke opvattingen hierover koesteren en delen we? Hoe houden we dit strak overeind? Overigens zijn we financieel heel gezond en gericht op de lange termijn. We hebben geen cent geleend."

### **2. Informeel overleg**

Eenmaal per jaar is er een informeel gesprek tussen de voorzitter VC en voorzitter RvC. In de praktijk is er vaak meer contact.

De RvC: "Eigenlijk zijn we voortdurend aan het herijken en in dialoog met de werknemers over het participatiesysteem. We functioneren nu zo'n 44 jaar, dan moet je dit gedachtegoed en de praktijk daarvan wel levend zien te houden."

De VC: "Gevoelsmatig is er bij ons ook sprake van twee partijen, we zitten niet tegenover elkaar, de continuïteit van het bedrijf is immers ook het belang van de medewerkers, die medeaandeelhouder zijn. Kenmerkend is ook dat we door elkaar heen zitten."

De RvC: "Er is veel informeel overleg waarbij we informatie niet op een formele manier geven, de VC weet daar dan goed mee om te gaan. Met name als er daarbij privacy van individuen speelt. Er is ook veel informeel overleg tussen de RvC en de directie. We proberen overigens wel de zaken goed te scheiden wat Holland Pigments en Holland Colours betreft. Zoals waar de discussie over remuneratie thuishoort."

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

In Apeldoorn is men trots op de "familiecultuur" met korte lijntjes en weinig hiërarchie, aandelen en (mede-)zeggenschap voor iedereen.

De bestuurders: "Vertrouwen in elkaar is essentieel. We laten bijvoorbeeld wel eens ballonnetjes op en zijn open in wat er zoal aan gedachten en ideeën bij ons spelen. Van beide kanten delen we inzichten in ontwikkelingen en wat we waarnemen."

De bestuurders: "We bespreken bijvoorbeeld al in een vroeg stadium de verschillende stappen van een te verwachten strategieproces. Want vooral bij met name grote adviesaanvragen die investeringen vergen is het belangrijk om het grote geheel te blijven zien. De leden van de Vertrouwenscommissie begrijpen dan overigens goed dat ze niet direct alles met de medewerkers kunnen delen."

De VC: "Het overleg met zowel het managementteam als RvC is coöperatief en open, wel wordt ons, heel begrijpelijk, gevraagd in vertrouwen met de gedeelde informatie om te gaan. Onze inzet hierbij is vooral om de partijen bij elkaar te brengen en ook alle afdelingen c.q. de achterban een stem te geven bij de besluitvorming."

De RvC: "Ons overleg heeft twee componenten. De eerste is de sociale kant van het samen werken aan een cultuur van betrokkenheid en gemotiveerde medewerkers door participatie. De tweede is de zakelijke kant van de organisatie, dat is eveneens een belangrijk element en laten we ook de toekomst daarvan niet buiten beschouwing laten."

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

De bestuurders: "Vanuit eerdere ervaringen in een andere organisatie met het werken met een OR ervaren we hier grote verschillen. De VC staat echt voor de continuïteit van de onderneming, denkt mee en heeft niet alleen oog voor de werknemersbelangen. Men vraagt zich bijvoorbeeld af wat een bepaald voorstel of idee op de langere termijn voor de organisatie betekent en wil echt meedenken."

De Vertrouwenscommissie: "Als VC hebben we onlangs een training gevolgd en hierdoor meer inzicht gekregen in eenieders persoonlijkheid en kwaliteiten en wat men zelf wil bijdragen aan het geheel. Dat was heel waardevol."

De RvC: "Ik ervaar het als zoon van één van de oprichters als grote verantwoordelijkheid om heel zorgvuldig met het "erfgoed" van medewerkersparticipatie om te gaan. Onze agenda is gericht op een breder belang dan korte termijnwinst. Naar de aandeelhouders toe betekent dit dat het in dit bedrijf niet alleen om een cultuur van rendement gaat en dat daar een coöperatief idee achter zit. En dat wij daar aan vast zullen houden."

## 5. Evaluatie

De bestuurders: "We evalueren samen met de VC ook hoe de besluitvorming verloopt. Zoals bijvoorbeeld het proces van onderhandelen over de arbeidsvoorwaarden en de daarbij gemaakte afspraken."

De RvC: "Twee van de RvC-leden zijn zelf op dit moment leidinggevende in hun bedrijf, de andere twee leden hebben dergelijke functies in het verleden bekleed. Die leidinggevende ervaringen benutten we met elkaar. We bespreken bijvoorbeeld regelmatig wat we zien en hoe het beter zou kunnen. Soms ook met een externe begeleider daarbij."

De VC evalueert onderling zoals onlangs in een training.

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

De VC: "Het is bij Holland Colours eigenlijk nog nooit tot een conflict gekomen tussen ons en de bestuurder/RvC. We praten tot we er uit komen, dat is tekenend voor hoe we hier met elkaar omgaan. Overigens kunnen we wel een stevige discussie hebben, hoor, ook onderling. Maar je komt elkaar weer tegen bij het koffieapparaat, zo groot is het hier niet. Dan praat je informeel weer verder. De lijntjes zijn letterlijk kort."

De bestuurders: "Eigenlijk hebben wij geen potentieel conflict, of conflict gehad tot op heden en dat is ook niet de wijze hoe wij samenwerken. De kracht zit in openheid en begrip hebben voor elkaars standpunt, dat klinkt heel soft, maar we hebben een gezamenlijk belang: tevreden en gemotiveerde medewerkers presteren per definitie beter en dat draagt bij aan de continuïteit van het bedrijf."

Soms is er wel sprake van wrijving tussen de VC en het bestuur zoals bij de besprekingen inzake de regeling Duurzame Inzetbaarheid. Uiteindelijk werden de leeftijdsdagen ingezet voor een Duurzaam inzetbaarheids-budget.

De bestuurders: "In de discussie over duurzame inzetbaarheid dreigden we in een conflict verzeild te raken. Wij werden toen door de VC naar huis gestuurd met de vraag: "Kijk hier nog even naar, met name naar de leeftijdsgroep die het betreft." Uiteindelijk is er een overgangsregeling gekomen voor de leeftijdsdagen en hebben we een mooi DI-budget voor iedere medewerker opgesteld. Jaarlijks evalueren we nu en kijken we naar de mogelijkheden van inzet op individueel niveau in de organisatie."

De RvC: "Met name bij reorganisaties kunnen er wel eens moeilijke situaties ontstaan. Bij het goed uitleggen wat er speelt en wat je aan het doen bent en vooral de nadruk te leggen op meedenken en meedoen zijn we er altijd wel weer uitgekomen."

### **Het wettelijk kader**

HCA kent geen OR conform de WOR maar een gekozen Vertrouwenscommissie met een reglement dat voor een groot deel de lijnen van de WOR volgt, met name wat het advies- en instemmingsrecht betreft.

Zo dienen voorgenomen besluiten schriftelijk aan de VC te worden voorgelegd en dient er overleg over plaats te vinden. Het instemmingsrecht wordt aangevuld met thema's op het terrein van het HR-beleid en in het bijzonder de secundaire arbeidsvoorwaarden en arbo-aangelegenheden voor de vestiging in Apeldoorn.

De RvC: "Met twee VC-leden hebben we bijvoorbeeld de hele RI&E doorgenomen, met name wat het preventief medisch onderzoek betreft. En een delegatie van de VC wordt formeel betrokken bij de salarisonderhandelingen."

De VC adviseert ten aanzien van investeringen en reorganisaties. Voorts heeft de VC de taak naleving van voorschriften op het gebied van arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeids- en rusttijden te bevorderen. De VC wordt ook om een standpunt gevraagd inzake het bezoldigingsbeleid van het bestuur. Zoals in WOR art. 24 wordt minstens tweemaal per jaar met de bestuurders de algemene gang van zaken en strategie besproken. De VC kent geen beroepsrecht conform de WOR maar een eigen regeling waarbij men in beroep kan gaan bij de statutaire directie van de Groep en de RvC. Mocht dat niet tot een oplossing leiden dan kan er een bemiddelingscommissie komen waarvan het advies bindend is. Achtergrond van de keuze voor een VC en niet voor een OR is de specifieke organisatiestructuur en (familie-) cultuur waarbij de nadruk ligt op participatie en waarbij de werknemers een deel van de aandelen bezitten. Van de VC wordt ook extra inzet en betrokkenheid verwacht met betrekking tot het bewaken, onderhouden, versterken en up-to-date houden van de bedrijfscultuur en het vervullen van een brugfunctie tussen de medewerkers en de directie. De VC woont ook de verschillende werkoverleggen bij.

De RvC: “We organiseren bijvoorbeeld discussies over hoe vorm te geven aan participatie en zeggenschap. Iedere medewerker wordt hiervoor uitgenodigd. Met maximaal acht mensen rond de tafel bespreken we dan allerlei vraagstukken. Je moet iets ook niet te groot maken. Je moet het participatieverhaal blijven uitdragen en uitleggen en medewerkers-aandeelhouders proberen zoveel mogelijk te betrekken bij het ‘mede-eigenaarschap’ van de onderneming. Dat kost uiteraard veel energie, maar wij geloven dat we mede hierdoor betrokken medewerkers hebben.”

De VC: “Het is eigenlijk een gevoelskwestie waarom we geen OR willen zijn, dat past volgens de medewerkers van Holland Colours Apeldoorn niet in een coöperatieve organisatie waarbij werknemersparticipatie op een bijzondere manier is geregeld. Het is hen meerdere keren voorgelegd maar men houdt de voorkeur voor een Vertrouwenscommissie. Werknemers zijn mede-eigenaar, dat speelt hierbij een rol.”

De RvC: “Binnen het bestuur van Holland Pigments hebben we een roulerend voorzitterschap, dat geldt ook voor de AVA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders).”

Volgens het reglement is iedere afdeling vertegenwoordigd in de VC. Wel mag er maximaal één lid van het MT in de VC en zijn HR-medewerkers wel kiesgerechtigd maar niet verkiesbaar. Ook medewerkers van Holland Pigment B.V. zijn uitgesloten van verkiezing als VC-lid.

De VC: “Op dit moment zijn alle afdelingen in de VC vertegenwoordigd. VC-leden wonen ook de afdelingsvergaderingen bij zodat we weten wat er speelt en we geïnformeerd worden. Men weet ons over het algemeen goed te vinden. Op dit moment zijn we als VC wel in discussie in hoe we aan dit achterbancontact meer sturing, ook qua inhoud, aan kunnen geven.”

Als beursgenoteerd bedrijf volgt men de Corporate Governance Code.

### ***Diversiteit en inclusie***

Bij Holland Colours Apeldoorn wordt naast de medewerkerparticipatie gewerkt aan autonomie en individuele ontwikkeling, vrouwen aan de top en kansen voor jonge medewerkers. De top/subtop tezamen bestaat op dit moment voor 25% uit vrouwen. Als doelstellingen geldt om in 2025 voor minimaal 35% van de top/subtop vrouwen te hebben, de managementteams van de divisies dienen dan minimaal één man of één vrouw als lid te hebben en tenminste één derde deel van de Board of Management is vrouw.

De bestuurders: “Wereldwijd werken er zo’n 35% vrouwen bij ons, ook dat is cultuurgebonden. In Hongarije bijvoorbeeld werken er van oudsher veel vrouwen in technische en leidinggevende beroepen.”

De RvC: “Wij hebben altijd ‘dames aan de top’ gehad en daar ook bewust aan gewerkt. Eigenlijk heel vooruitstrevend. Een aantal lokale vestigingen hebben ook vrouwelijke CEO’s. We hebben lange tijd

een vrouwelijke leiding gehad in de bedrijven in Indonesië en America, en nu nog steeds in Hongarije. En we zijn nu op zoek naar een vrouwelijke CFO. De eerste selectie leverde niets op, we gaan nu opnieuw aan de slag want we willen echt een vrouw.”

De VC: “Bij Holland Colours Apeldoorn lopen vele nationaliteiten met een verschillende afkomst rond. Er is mede daarom geen actief stimulerend beleid gericht op diversiteit. Wel wordt voor de functie van CFO nu bewust naar een vrouwelijke kandidaat gezocht.”

### ***Gewenst gedrag***

Vanuit de “compliance taskforce”-groep worden bij HCA de ongewenste omgangsvormen bewaakt. Werknemers die grensoverschrijdend gedrag ervaren kunnen terecht bij de vertrouwenspersonen of de afdeling HR. Er is een klachtenregeling “Ongewenste Omgangsvormen”. Die houdt onder andere in dat kwetsend gedrag van seksuele en andere aard (agressie, discriminatie, pesten, werkdruk en geweld) van medewerkers onderling of tegen derden absoluut niet wordt getolereerd.

Het voornemen is om in 2024 bij HCA een programma te ontwikkelen om ongewenste omgangsvormen bespreekbaar te maken. Want wordt daaronder verstaan? Mede vanuit de coöperatieve gedachte benadrukt men in de organisatie het op een prettige manier samenwerken van collega’s. Waarden en normen als saamhorigheid, respect en vertrouwen zijn hier de uitgangspunten voor. Hieruit vloeit voort dat het dan logisch is dat medewerkers beschermd worden en zich ook beschermd voelen tegen ongewenste omgangsvormen.

### ***Duurzame bedrijfsvoering/Energietransitie***

In iedere divisie is er aandacht voor een beleid inzake verduurzaming. Al vanaf de start van HCA is er sprake van een duurzaam productieproces.

De bestuurders: “Sustainability staat van oudsher hoog in ons vaandel, wereldwijd trouwens. Dat geldt voor People, Proces en Productie. En onze producten zijn vanaf het begin al duurzaam te noemen.”

De RvC: “Onze kleurstoffen zijn vanaf het begin in 1979 voor een belangrijk deel natuurlijk, op basis van natuurlijke was. Dat was toen echt een innovatie. Het is ook een integraal onderdeel van onze internationale bedrijfsstrategie. Vele van onze klanten worden door ons nu ondersteund in de transitie naar duurzame grondstoffen en eindproducten. Wat dat betreft passen we goed in deze tijd.”

Een stap verder is het werken aan circulariteit. Holland Colours Apeldoorn heeft speciale additieven/producten ontwikkeld die helpen in het efficiënt scheiden van circulaire kunststofstromen.

De RvC: “Nieuwe medewerkers vinden dit soort ontwikkelingen ook heel belangrijk.” Duurzaamheidsdoelen zijn ook onderdeel van de beloningsstructuren voor de leiding van het bedrijf. Vanwege onze beursnotering moet Holland Colours sowieso aan de CSRD rapportage- richtlijnen voldoen.” (CSRD: de Corporate Sustainability Reporting Directive van de Europese Unie die per januari 2024 in werking treedt.)

De bestuurders: “Onze bedrijfsprocessen zijn wereldwijd gericht op het terugbrengen van de CO2-uitstoot met zo’n 30-50%. 90% van onze producten dient dan bij te dragen aan sustainability. We meten bijvoorbeeld de CO2 per kilogram product. Maar het is een heel complex iets. We bespreken verduurzaming ook met onze klanten; hoe kunnen zij CO2 reduceren? Welke producten leiden tot een vermindering van de ecologische footprint? We doen ook aan actieve benchmarking om te weten te komen hoe de industrie zich ontwikkelt en hoe wij het wellicht ook en beter kunnen doen.”



Qua gebouwen is er veel geïnvesteerd in warmtepompen en isolatie zonnepanelen. Niet alleen in Nederland maar ook in Hongarije waar vooral aan de reductie van gas wordt gewerkt. Verder wordt het rijden in een elektrische auto gestimuleerd.

Voor Holland Colours Apeldoorn is duurzaamheid ook in de productieprocessen al jaren een gegeven. Men creëert oplossingen en producten waarmee de klanten het energieverbruik kunnen verminderen, de recycleerbaarheid kunnen vergroten en voedselverspilling kunnen minimaliseren. Ook wordt er actief geïnvesteerd in hoe de eigen productieprocessen efficiënter en duurzamer kunnen worden.

Zo investeert men relatief veel in toegepaste research en ontwikkeling, milieuvriendelijke kleur - technologieën voor hun kunststofverwerkende klanten. In Apeldoorn nadert een groot productie-expansie-project haar voltooiing waarmee onder andere witte kleurstoffen voor PET-zuivelverpakkingen wordt geproduceerd. Deze witte kleurstof bevat additieven waardoor de houdbaarheid van de zuivel in het schap langer gewaarborgd wordt. Ook in andere additief-technologieën wordt veel geïnvesteerd met het doel de circulariteit en houdbaarheid van kunststof-reststromen te verbeteren.

Het project NeFEX (New Future of Extrusion) faciliteert een duurzamere manier van werken door aanschaf van een aantal nieuwe machines waardoor onder andere veel minder fysieke handelingen nodig zijn van het productiepersoneel.

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

#### **- Arbeidsvoorwaarden**

Holland Colours Nederland kent een eigen arbeidsvoorwaardenregeling. Dit houdt onder andere in dat iedere wijziging van de arbeidsvoorwaarden ter instemming wordt voorgelegd aan de VC. Zoals bijvoorbeeld de leaseregeling, wijzigingen in ploegendiensten en in regelingen voor arbeidsongeschiktheid, werknemersverzekeringen zoals het WGA-hiaat of pensioen. Jaarlijks vindt ook de onderhandeling plaats over de collectieve salarisverhoging.

De bestuurders: “Dit verloopt per jaar verschillend, soms zijn er diverse overleggen nodig om voor alle partijen tot een bevredigend resultaat te komen. Ieder jaar is weer een uitdaging. Afgelopen jaar lagen de wensen en mogelijkheden bijvoorbeeld ver uit een. Uiteindelijk hebben we gelukkig tot een compromis weten te komen.”

#### **- Investerings**

De VC: “Voor de voorstellen inzake een groot investeringsproject hebben we als Vertrouwenscommissie reacties van het personeel verzameld. Op basis daarvan zijn er vragen opgesteld en aanvullingen geformuleerd. Vervolgens zijn we in overleg gegaan met het managementteam en bestuurders. En met resultaat.”

#### **- Strategie**

De primaire strategie van Holland Colours is autonoom te groeien in haar wereldwijde kernmarkten voor kunststof bouwmaterialen en verpakkingen. Het doel van HC is onafhankelijk te blijven en gericht op continuïteit op lange termijn.

De bestuurders: “Op dit moment herijken we onze strategie. We vliegen dit proces heel bewust aan vanuit de eigen mensen, niet met een batterij aan consultants. We brengen zelf de wereld om ons heen in kaart en bespreken met diverse mensen hoe we hier nieuwe groei-initiatieven bij kunnen ontwikkelen. Daarbij zoomen we in op een beperkt aantal ideeën die we gaan valideren met de markt

(klanten, “brand owners”). Vervolgens werken we met enkele “workstreams” om verdieping aan te brengen en met elkaar te bespreken hoe we de markt gaan benaderen.”

Om de strategie voor de toekomst te bespreken worden er “Town Hall Meetings” georganiseerd. Het management bespreekt met de VC hoe de presentatie op een dergelijke meeting overkomt, wat men ziet hoe de mensen het ervaren. Dat kan tot wijzigingen en aanpassingen leiden.

De bestuurders: “Iedere maand doen we een update aan de VC over de voortgang van het strategie-proces. We hebben hierbij eigenlijk wel een mooie samenwerking met de VC die in de relatie met hun achterban werkt aan het mensen bewust keuzes te laten maken. We vertellen zo samen het verhaal. En als bestuur worden we goed uitgedaagd. Maar we blijven praten.”

- **Cultuur in de organisatie**

De bestuurders: “Vanuit het principe van medewerkersparticipatie en aandeelhouderschap werken we in werkgroepen aan de betrokkenheid bij de organisatie en daarmee aan de cultuur.”

- **2 % Loonsom**

Vanuit de “People”-gedachte en -visie wordt jaarlijks 2% van de loonsom beschikbaar gesteld voor ontwikkeling van medewerkers. Ook gaat er een deel daarvan naar sociale activiteiten voor de maatschappij. De gedachtegang hierbij is dat de medewerkers van Holland Colours iets doen voor de maatschappij. Ook kent men vanuit deze bedrijfsfilosofie een goede doelenbeleid. Vele projecten zoals watervoorzieningen, schoollunches voor kinderen en verpleegsters-onderkomens in Indonesië, kinderdagverblijven in Hongarije en luierprojecten in de Verenigde Staten zijn inmiddels gerealiseerd door financiering van bevriende stichtingen en met toezicht van lokale medewerkers van Holland Colours. In Apeldoorn bijvoorbeeld is er dit jaar een teambuilding dag (voor het voltallige personeel) georganiseerd. Daarbij heeft het Holland Colours personeel samengewerkt met de stichting Present en zo diverse goede doelen mede vormgegeven. Zo zijn er hamburgers gebakken voor mensen in de verslavingszorg en hebben tuintjes een opknapbeurt gekregen. Medewerkers zijn met ouderen naar de toeristische attracties in de buurt gegaan: de Apenheul en Paleis het Loo. Uitjes waar die groep zelf niet meer aan toekomt, zowel om financiële als mobiliteitsredenen. Een andere activiteit was het voetballen en sporten met vluchtelingen.

- **Regeling ploegendiensten**

De VC: “Er kwam een instemmingverzoek om de vrije dagen-regeling op te heffen en de ploegentoeslag uit te betalen in geld. De ploegentoeslag kon omgezet worden in extra vakantiedagen.. Als VC zijn we toen samen met de betrokkenen in gesprek gegaan hoe we tot een oplossing konden komen. Hier is een nieuwe regeling uit voort gekomen, een goede middenweg. Met name de toelichting op de motivatie (het creëren van meer capaciteit voor machine-onderhoud) en het tijdstip van implementatie bleken van belang.”

- **Herinrichting organisatie**

De bestuurders: “Twee en een half jaar terug was dit aan de orde, met consequenties voor de organisatie en arbeidsplaatsen, dat was voor het eerst in lange tijd. We hebben toen een adviesaanvraag ingediend en de VC heeft zich vervolgens door een externe deskundige laten adviseren. Het was voor het eerst bij de vestiging in Apeldoorn een herstructurering plaatsvond waarbij we afschaalden in arbeidsplaatsen en activiteiten naar Hongarije verplaatsten. Onderdeel van de adviesaanvraag was ook een sociaal plan voor de mensen die het betrof. Dit was een moeilijk te bespreken thema voor de Vertrouwenscommissie want het betrof collega’s die ze al jaren kenden. We zijn intensief blijven praten en gezamenlijk hebben we gezorgd voor een zorgvuldig proces voor alle betrokkenen. Op de achtergrond speelde hierbij dat we als gemeenschappelijk doel het goed

functioneren van de organisatie voor ogen hebben en de continuïteit van de onderneming op lange termijn.”

- **Duurzame inzetbaarheid**

De bestuurders: “Hier werken we vanuit HR aan, we betrekken de Vertrouwenscommissie hierbij en ontwikkelen samen het beleid. Het gaat hier met name om het als werknemer gezond en wendbaar blijven en jezelf te ontwikkelen. We hebben een Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid met een budget dat medewerkers doelgericht kunnen inzetten ter ondersteuning van hun inzetbaarheid.

Alvorens dit tot stand kwam, hebben we enkele keren overlegd met de Vertrouwenscommissie en zij op hun beurt met de achterban. Het inleveren van de leeftijdsdagen voor een duurzame inzetbaarheidsbudget was wel revolutionair en daar hebben we goed over moeten sparren.

Uiteindelijk is er een overgangsregeling gekomen en zijn er extra voorlichtingssessies georganiseerd. Zo gebruiken we een deel van de 2% van de loonsom dat bestemd is voor training en ontwikkeling. Dit is onderdeel van onze People Sustainability beleid. We experimenteren hierbij bijvoorbeeld met online platform training. Maar er is ook ruimte voor mindfulness en wat een goede levensstijl is. Dit in het kader van preventie. Daarnaast bieden we medewerkers 1x per 2jaar een PMO (Preventief Medisch Onderzoek) aan. Veel mensen maken gebruik van deze mogelijkheid.”

***Professionalisering van het overleg***

De VC is afgelopen jaar op training geweest. De VC: “Sinds lange tijd hebben we nieuwe leden en het is goed om WOR-kennis te hebben.”

***Gewenst overleg in de driehoek***

De bestuurders: “We zouden het met de VC meer over de strategie voor de toekomst en de middellange termijn willen hebben. Het gaat nu soms nog wat teveel over dagelijkse operationele zaken.”

De VC: “Als Vertrouwenscommissie hebben we een goede plek in de organisatie, we zijn daar trots op, we besturen mee en hebben ook het vertrouwen van de medewerkers in het behartigen van hun belangen. Onlangs, bij de aanvraag aan de SER voor verlenging van de ontheffing, gaf 81% van de medewerkers aan voorkeur te hebben voor de VC in plaats van een OR.”

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee



DE DRIEHOEK 3D TROFEE 2023/2024

## Case Spaarne Gasthuis

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'Driehoek' bij het Spaarne Gasthuis, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2023/2024.

Het Spaarne Gasthuis 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 waaronder energietransitie;
- Oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC//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***

#### **Amerens Popma, voorzitter OR, en Carla de Knecht, voormalig voorzitter**

Amerens Popma, deskundige infectiepreventie, is sinds 2018 lid van de OR en vanaf 2022 vicevoorzitter. Sinds mei 2023 voorzitter.

“Als je actief bent in de OR heb je veel meer het gevoel dat je bij het ziekenhuis hoort, je weet meer dan de doorsnee medewerker. Er wordt niet over je maar met je besloten. Je kunt je wel ergens kwaad over maken maar als je meekijkt hoe de organisatie draait, leer je dat er meerdere kanten zijn aan een besluit. En het is goed voor je persoonlijke ontwikkeling, je verrijkt jezelf ermee.”

Carla de Knecht, IC-teamleider verpleegkundige, was de afgelopen 5 jaar OR-voorzitter en daarvoor 5 jaar lid.

“Als OR-lid ga je begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. En je kunt je bemoeien met het grotere geheel. In de OR zijn alle gradaties van de werkvloer vertegenwoordigd. En: je komt ook in de OR om te leren.”

### ***Geïnterviewde bestuurder***

Leon Aarts is sinds 1 maart 2023 voorzitter van de Raad van Bestuur.

“Ik zou de OR graag in een meer proactieve rol zien, dat vraagt ook van mijn kant wel veel energie maar volgens mij kan het overleg daardoor effectiever zijn.”

### ***Geïnterviewde toezichthouder***

Françoise Dings, sinds vijf en een half jaar op voordracht van de Cliëntenraad lid van de RvT en nu in haar tweede termijn. Als RvT-lid is zij voorzitter van de KVO (Kwaliteit, Veiligheid en Organisatie) en lid van de remuneratiecommissie.

“Je kunt alleen het goede doen als je de input hebt van alle organen die ieder hun eigen rol goed weten te pakken. En er zat hier nog “veel in de muren” door de fusie van 2014. Het duurde lang voor er een, gezamenlijke, nieuwe koers gevonden was.”

### **Het Spaarne Gasthuis**

Het Spaarne Gasthuis is een ziekenhuisorganisatie in Noord-Holland, gevormd door fusie van het Kennemer Gasthuis (dat in 1991 ontstond na een fusie van het Elisabeth Gasthuis, St. Johannes de Deo en het Zeewegziekenhuis) en het Spaarne Ziekenhuis (voorheen Maria Stichting en Diaconessenhuis, fusie in 1989). De bestuurlijke fusie van het Spaarne Gasthuis vond plaats op 1 mei 2014, de juridische fusie op 22 maart 2015. Momenteel zijn binnen het Spaarne Gasthuis drie vestigingen: Hoofddorp, Haarlem Zuid en Haarlem Noord. Er is nieuwbouw gepland. Daarover is begin 2023 een principebesluit genomen na positieve advisering door de stakeholders OR, Cliëntenraad en Verpleegkundig Staf Convent. De komende jaren zal dit een belangrijk thema op de overlegagenda's vormen.

Per jaar worden er zo'n 75.000 patiënten behandeld en er werken circa 4200 mensen, waarvan 3.000 direct zorggerelateerd en 300 vrijwilligers.

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

### **1. Formeel overleg**

Het Spaarne Gasthuis kent een RvT en RvB. De RvB heeft contact en formeel overleg met de Ondernemingsraad, het Verpleegkundig Stafconvent (VSC), de Cliëntenraad en de Medische Specialistische Coöperatie Kennemerland (MSCK). De RvT kent een lid op voordracht van de cliëntenraad. Wisselend zijn de RvT-leden aanwezig bij het overleg van de bestuurder met de OR en andere gremia. De voorzitters van de OR, CR en VSC hebben maandelijks contact. De OR heeft met het VSC regelmatig een gezamenlijk advies uitgebracht. De ambtelijk secretaris ondersteunt zowel de OR als het VSC en daar zijn automatisch korte lijnen ontstaan. De voorzitters van VSC en OR lopen gemakkelijk bij elkaar binnen.

De OR overlegt eenmaal per maand met de RvB, twee weken daarvoor is er een informeel agendaoverleg tussen de RvB en het DB van de OR. De OR heeft een ambtelijk secretaris.

De OR kent vier commissies: Commissie DB, Commissie VGWM, Commissie HR-Zaken en Commissie MBTV (Markt, Bedrijfsvoering, Technologie en Vastgoed).

Instemmings- en adviesaanvragen worden door de RvB als voorgenomen besluiten aan de OR voorgelegd en vervolgens door de OR uitgezet naar een commissie. Indien gewenst wordt de RvT of de schrijver(s) van de aanvraag uitgenodigd voor een toelichting.

### ***Visie op medezeggenschap en 'stakeholders' in de ziekenhuisorganisatie***

De OR: “Toen wij een bijeenkomst in het kader van de Driehoek 3D Trofee bezochten dachten wij: dat doen wij allemaal ook in ons overleg met RvB en RvT. We hebben goede verhoudingen met elkaar, ook met de Cliëntenraad en het Verpleegkundige Stafconvent. Al zijn de discussies soms wel pittig. In 2015 is er een fusie geweest en dat heeft veel gevolgen gehad voor de samenvoeging van twee

culturen in de medezeggenschap. Zo ontstonden er twee grote ondernemingsraden met in totaal 34 leden. In een convenant is toen een overgangsstructuur afgesproken. Beide ondernemingsraden bleven tot de verkiezingen zelfstandig functioneren, wel werd met elkaar afgestemd over te geven adviezen. Sinds de fusie is met een OR van 22 leden gewerkt. Nu telt de OR 17 leden. Maar het blijft van belang de OR te promoten onder de collega's."

Binnen de OR wordt er sinds 2017 gewerkt aan het verbreden van medezeggenschap door middel van Het Strategisch Participatieplan. De OR wil in de toekomst dan ook meer op hoofdlijnen en strategisch gaan functioneren. De gedachtegang hierachter is om van indirecte medezeggenschap over te gaan naar directe participatie waarbij het werkoverleg een belangrijke rol speelt en de betrokken leidinggevende een andere rol krijgt. Sinds 2019 is deze gedachtegang overgenomen door de RvB.

De bestuurder: "Als je mensen eerder een rol geeft kan dat veel effect hebben. In mijn vorige functie bij het LUMC hebben we bijvoorbeeld tijdens de Covid-periode zowel de OR als de verpleegkundige afdeling bij het overleg over de verschillende scenario's, ook het meest zwarte, betrokken. Kernvraag daarbij was: hoe zie je het voor je? Hoe kunnen we daar ons dan op voorbereiden? Hoe gaan we dat inrichten? Wat voor rol zie je daarbij voor jezelf, bijvoorbeeld op de palliatieve afdeling? Binnen 24 uur beschikten we over maar liefst 60 namen van mensen die daar wilden werken."

De toezichthouder: "In het Spaarne is de medezeggenschap belangrijk in het kader van het brede perspectief." "De OR en de cliëntenraad hebben nauw contact met elkaar en gaan soms samen met de bestuurder in overleg."

## **2. Informeel overleg**

De OR: "Het is heel gemakkelijk om bij elkaar naar binnen te stappen. De OR wordt nauw betrokken bij de voordracht van een nieuwe bestuurder. Zo worden wij uitgenodigd aan te geven waar de OR belang aan hecht qua kwaliteiten en persoon. Vervolgens is er een kennismakingsronde met potentiële kandidaten waar de OR ook aan deel heeft genomen."

Officieel adviseert de OR ook op de voorgenomen keuze van het nieuwe lid RvB. Dit advies wordt uiteraard uitgebracht aan de RvT.

Er is regelmatig informeel overleg en contact tussen de RvB, RvT en de OR.

De OR: "Als het nodig is hebben we direct contact met de voorzitter van de RvT en regelmatig ook met de andere leden."

De bestuurder: "In andere organisaties heb ik de sfeer als veel meer verhard ervaren, meer van "jullie en zullie." Hier bij het Spaarne ervaar ik een open houding en een groot gevoel voor de organisatie. Dat kan de werknemersbelangen overigens wel eens in de weg staan. Maar ook hier kwam ik bepaalde beeldvorming over ons als RvB tegen. Mijn reactie was toen: "Hebben jullie het wel aan mij gevraagd?"

De toezichthouder: "Als RvT proberen we regelmatig in het ziekenhuis te zijn om de sfeer en signalen op te pakken. Zo lopen we bijvoorbeeld als toehoorders mee met veiligheidsrondes en audits en bezoeken we de nieuwjaarsreceptie." "Deze informele contacten helpen ons om voeling te houden met wat er speelt in het ziekenhuis, extra belangrijk in een periode van bestuurlijke wisselingen zoals we die afgelopen jaar gezien hebben. Dat roept toch vragen en onzekerheid op bij de medewerkers."

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

De OR: "Met de nieuwe bestuurder heeft de OR onlangs een sessie gehad om de verwachtingen ten aanzien van het overleg met ons uit te wisselen. In een vervolg daarop gaat de OR dat verder uitwerken met als doel goede en werkbare afspraken te maken."

De bestuurder: “In het overleg met de OR heb ik mij duidelijk uitgesproken voor een meer proactieve rol. Ik streef naar meer dynamiek in onze verhouding. Ik vraag ze bijvoorbeeld eens kritisch te kijken naar wat er in een stuk staat. Ik wil ook graag een open discussie met ze aangaan, bijvoorbeeld over de demografische druk. De vergrijzing wordt enorm en als ziekenhuis kunnen we gewoon niet op deze voet doorgaan. Veel functies zullen in de nabije toekomst veranderen, ook door het tekort aan mensen. Hoe hou je dan toch een goed en veilig werkklimaat in stand? In dit kader kan de OR volgens mij samen met HR heel wat betekenen. Maar mensen hebben nogal eens koudwatervrees.”

De OR: “We hebben goed contact met de RVT-leden. Ook wordt de OR betrokken bij de voordacht van nieuwe kandidaten voor de RvT. Daarbij wordt naar de OR geluisterd, zoals bijvoorbeeld op het moment dat de OR vraagtekens plaatste bij de nevenfuncties van een beoogde kandidaat.”

De toezichthouder: “Begin dit jaar bleek dat onze CFO ermee zou stoppen. Dit aangekondigde vertrek zorgde voor onrust mede omdat in het voorgaande jaar al twee bestuurders vertrokken waren. En er dus een heel nieuw bestuurdersteam geformeerd zou worden.”

“Vergeet ook niet dat veel medewerkers hun hele beroepsleven lang in het ziekenhuis werken. Het is sowieso een spannende tijd, zo komt er een groot nieuwbouwproject aan. De basisbesluiten daarvoor zijn genomen maar de verdere invulling daarvan, ook financieel en zorginhoudelijk, komen eraan. Het is een heel complex proces. Daarbij komt de personele krapte die zich in alle functies voordoet. Hoe bewaak je dan de kwaliteit van de zorg bijvoorbeeld? Op de OK's is er veel verloop, als je dan niet te lange wachtlijsten wil dan moet je bijvoorbeeld zzp'ers inschakelen. Maar wat voor maatregelen kunnen dan genomen worden om mensen te houden? Elkaar in dit soort discussies weten te vinden is dan van groot belang.”

De toezichthouder: “We gijzelen elkaar ook niet in (formele) besluitvormingsprocessen, het is eigenlijk een heel fijn en rustig ziekenhuis waarbij we uitgaan van gelijkgerichtheid, ook wat de verschillende overlegorganen betreft. Mede door de inbreng van de OR passen we inmiddels regelmatig de principes van “deep democracy” toe waardoor we echt naar elkaar hebben leren luisteren.”

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

De OR: “Met name in onze scholingen hebben we het over onze rollen, verantwoordelijkheden en functioneren als team. In het recente informele overleg met de RVB ging het ook over elkaars rol en hoe we bijvoorbeeld de adviesaanvragen en procedures goed vorm kunnen geven. Als OR werken we met commissies die de advies- en instemmingaanvragen voorbereiden. Daar heb je qua procedure dan wel voldoende tijd voor nodig.”

De bestuurder: “Wat speelt is dat in een periode van een jaar de hele RvB vervangen is, dat heeft ook gevolgen voor onze relatie met de OR en eenieders rol en positie. We moeten elkaar nog leren kennen. Ik ervaar wel veel openheid en het constructief mee willen denken. Zo hebben we onlangs een inspirerende sessie met elkaar gehad over eenieders positie. Dit onder andere door in een rollenspel bepaalde situaties uit te werken, bijvoorbeeld met een ander petje op. Zo kun je je goed verplaatsen in elkaar. Daar kwam ook goed uit naar voren waar de OR vanuit hun formele rol moeite mee kan hebben. Een vraag was bijvoorbeeld: “Wat zou je graag aan missie/visie in de organisatie zien?”

De bestuurder: “Het gaat daarbij ook om het herkennen van groepsmechanismes. En het met elkaar bespreken wie in welke ‘orkestbak’ zit. Als je elkaars rol bij het grote belang van het ziekenhuis ziet en aan de wij-gedachte werkt kom je ver. De RvB heeft hierbij mijns inziens als taak het geheel samen te laten dansen. Dat begint met depolariseren maar het kan niet bij polderen blijven.”

De toezichthouder: “Vanuit mijn rol in de KVO en remuneratiecommissie hou ik mij als toezichthouder met name bezig met kwaliteit, veiligheid en organisatieontwikkeling. Hieronder valt

bijvoorbeeld ook het personeelsbeleid. Zo hebben we de herinrichting van de zorg vanaf het begin nauwlettend gevolgd. En ik zie het als een specifieke taak voor de RvT om ieder zijn eigen rol te laten vervullen. Dat men zich daarvan bewust is. Want als het spannend wordt, kan de rolzuverheid soms gaan schuiven.”

De toezichthouder: “Ik ervaar dat de OR voor zichzelf een heel stabiele rol en positie heeft weten te verwerven. Zij hebben een duidelijk mandaat vanuit de achterban en brengen hun punten vaak heel duidelijk en helder in. Er is veel commitment van hun kant. Dit geldt bijvoorbeeld minder voor de verpleegkundigen (het Verpleegkundig Staf Convent) die een lossere achterban vertegenwoordigen en de medische staf.”

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

De OR: “Bij procedures advies/instemming bleek onder andere dat het management nog wel eens anders denkt over het meenemen van de achterban bij de besluitvorming. Als OR dreigen we dan klem te komen zitten tussen medewerkers en management/RvB. De principeafpraak is echter dat managers zich actief inzetten om hun team mee te nemen bij besluitvormingsprocessen. Met name als men echt vanuit “de medewerker op 1” wil gaan functioneren moeten de mensen niet ‘uitgevlakt’ worden.”

De OR: “Als we op het punt staan negatief te adviseren of niet in te stemmen bespreken we dat, om een conflict te voorkomen, informeel. Meestal komen we er dan wel uit. Soms is het wel lastig als wij een inhoudelijk advies willen geven en de bestuurder vooral focust op een positief/negatief advies, een ja/nee. Het gaat er voor ons dan meer om hoe we bij het adviesproces betrokken blijven. Een simpel ja of nee ligt niet altijd voor de hand.”

De toezichthouder: “Een spanningsveld is soms wel dat de OR van de RvT bepaalde uitspraken verlangt of vindt dat wij een positie moeten innemen. Maar dat is in de driehoek van overleg de taak van de bestuurder. Daar zijn we wel duidelijk in, wij houden toezicht.” “Het is op bestuurlijk niveau in een ziekenhuis op dit moment per definitie spannend. Eerst was er het (lang na ijlend) effect van Covid, nu worstelen we met de krapte aan personeel, dat geldt met name voor gespecialiseerd verpleegkundig personeel en op de OK. Mede daardoor worden de tijden voor de zaken die kunnen wachten (niet spoed) wel te lang. Een landelijk probleem overigens.”

“In hele grote dossiers zoals de nieuwbouw kunnen de spanningen overigens wel oplopen. Maar tot nu toe hebben we elkaar goed weten te vinden en hebben we de eerste belangrijke stappen gezet. Maar het is een langlopend traject dan is het des te belangrijker om bij elke vervolgstap samen goed te kijken naar de ontwikkelingen in de markt en daarop eventueel bij te sturen als nodig.”

## **5. Evaluatie**

De toezichthouder: “Als RvT evalueren we jaarlijks met een externe adviseur. We bespreken dan onder andere de relatie met de verschillende overlegpartners. Dus zowel die met de OR als de Cliëntenraad, de verpleegkundigen en de medische staf. Daarbij constateren wij soms een verschil in ziekenhuis-brede blik en rolvastheid bij de verschillende organen. De OR is heel professioneel en het overleg met hen verloopt meestal constructief en prettig. De CR kent geen geformaliseerde achterban, het is soms ingewikkeld om klant signalen op geaggregeerd niveau naar de bestuurlijke tafel te brengen. De Cliëntenraad speelt een belangrijke rol bij het verder vormgeven van patiëntparticipatie in het ziekenhuis. We supporten vanuit de RvT een ontwikkeling richting verpleegkundig stafbestuur, daar zet het VSC nu de eerste stappen in. Wat de medische staf betreft is het belangrijk om gelijkgerichtheid van bestuur te verkrijgen en behouden, zeker nu er grote onderwerpen spelen zoals de nieuwbouw. Als toezichthouder willen we zo het hele plaatje helder krijgen. De resultaten daarvan bespreken we met het RvB.”



De OR evalueert onder andere tijdens opleidingen. “Het kan soms wel knallen binnen de muren van de OR, je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn. Zo kan er in een commissie een stuk voorbereid zijn waar we het niet met de hele OR over eens worden. En dan kan tijdsdruk een rol gaan spelen: een commissie heeft hard gewerkt maar als OR moeten we met een advies komen en zaken afronden. Maar ieder OR-lid moet wel zijn/haar verantwoordelijkheid weten te nemen.”

De bestuurder: “We vragen ons, als nieuw bestuur, onder andere wel af: “Wat houdt de tweedelijnszorg in? Wat zijn bijvoorbeeld risico’s van vervlakking? Als RvB hebben we nu nog een interim-lid (er is een vacature voor een CFO), ik hoop op snel een nieuw vast lid. Zelf vind ik evaluatie als team, eventueel met een teamcoach, overigens van groot belang.”

### **Het wettelijk kader**

Tweemaal per jaar is er een art. 24-vergadering waar een delegatie van de RvT bij aanschuift.

De OR geeft hierbij een eigen bespiegeling op de organisatie en een vooruitblik voor de toekomst.

De OR heeft voordrachtsrecht voor de RvT maar maakt daar geen gebruik van omdat men betrokken wordt bij alle kandidaten. In het verleden zijn tegen bepaalde kandidaten door de OR wel eens bezwaren geopperd.

De toezichthouder: “Als RvT schuiven we tweemaal per jaar aan bij het art. 24-overleg tussen OR en bestuurder. Ieder RvT-lid geeft overigens zijn/haar beschikbaarheid aan voor overleg met alle gremia. Daar gaan we dan in principe met twee personen naar toe. We koppelen dit altijd terug in de RvT. In de geest van: hoe was het overleg? En hoe de sfeer?”

De OR: “Vorig jaar gingen drie bestuurders op korte termijn weg, dat heeft tot een extra overleg met de RvT geleid waarbij de OR zijn zorgen heeft gedeeld.” “We hopen nu op een snelle komst van een nieuwe CFO.”

Zowel de grote lijnen, de strategie en de ondernemingsvisie als de te verwachten advies- en instemmingaanvragen staan op de agenda van het art. 24-overleg. Het DB van de OR bereidt de agenda met de RvB, manager HR en de secretaris van het RvB voor. De OR zelf geeft ook een vooruitblik waarin men bijvoorbeeld zijn zorgen uitsprekt over de voortgang van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot de zorg en de arbeidsmarktproblematiek. Hier wordt de hele OR van tevoren bij betrokken.

De OR: “We spreken dan wel af “wie wat en wanneer” zegt. Hoe, met name in de toekomst, goede zorg te organiseren met opgeleid personeel? Hoe de werkdruk te verminderen? Wat dat betreft delen alle drie de partijen in de driehoek, RvT, RvB en OR, dezelfde zorgen. Wat de relatie met de RvT betreft overleggen we op dit moment met name over de nieuwbouw, de Herinrichting Zorg leidinggevende structuur en het project medewerker op 1.”

De bestuurder: “We hebben onlangs een art. 24-bijeenkomst met de RvT en de OR gehad. Een thema daarbij was hoe we met elkaar naar de toekomst kijken, waar we ons zorgen over maken. Zorgen betreffen vaak de realiteit, wat mensen zien en ervaren. Zoals over de huidige arbeidsmarkt. We maken dan een verdiepingsslag door dilemma’s met elkaar te bespreken. Over veel zaken is immers niet direct een simpel besluit te nemen, het is vaak een heel proces met veel aspecten. Zoals bijvoorbeeld: “digitaal in de zorg.” Het met elkaar benoemen van knelpunten kan echter al veel energie vrijmaken en tot proactief denken leiden. En een thema dat echt leeft bij de OR is de externe inhuur. Daar willen we nu echt afspraken over gaan maken.”

De OR: “De belangstelling van zowel de RvT als de RvB voor het wel en wee van de organisatie waarbij men zich richt op de OR als afvaardiging van de medewerkers van het Spaarne Gasthuis is groot. Er is

ook de mogelijkheid om, met afwezigheid van de RvB, in overleg te gaan met een afvaardiging van de RvT. Over en weer is er een groot vertrouwen in elkaar.”

### **Convenanten**

Tijdens de fusie in 2015 is er een convenant over de medezeggenschapsstructuur afgesproken.

Naar aanleiding van een situatie waarbij de OR nietigheid wilde inroepen ten tijde van een grote reorganisatie binnen het Kennemer Gasthuis, zijn de OR en RvB tot een overeenkomst gekomen. Dit is eveneens vastgelegd in een convenant. Dit convenant is meegenomen met de fusie tussen het Spaarne Ziekenhuis en het Kennemer Gasthuis.

### ***Duurzame bedrijfsvoering/Energietransitie***

In 2018 heeft men de “Green Deal Duurzame Zorg” ondertekend en zich gecommitteerd aan vier thema’s: CO2-reductie, gezonde leefomgeving, medicijnresten uit afvalwater en circulariteit. Het Spaarne Gasthuis kent een Jaarverslag duurzaamheid waar de ontwikkelingen op dit terrein in worden weergegeven. Begin 2021 is er een meerjarenprogramma met einddoelen voor 2030 vastgesteld. Er is een commissie Tweede Kans die zich inzet voor meer hergebruik van apparatuur, meubilair en materialen. Er zijn diverse circulaire initiatieven gestart. Voor alle drie de locaties heeft men inmiddels het certificaat zilver van de Milieuthermometer Zorg behaald. Dit mede vanwege het hebben van een CO2-routekaart, het introduceren van een duurzaam vastgoedbeleid en een beleid voor duurzaam inkopen. Meer telefonische afspraken en videobellen kan het reizen van patiënten verminderen. Medewerkers worden betrokken door bijvoorbeeld een challenge te organiseren over afvalreductie. Op een aantal afdelingen zijn “Green Teams”: groepen zorgprofessionals en ziekenhuismedewerkers die onderzoeken hoe ze hun eigen afdeling kunnen verduurzamen. Het een en ander heeft ertoe geleid dat in 2021 het energieverbruik met 7 % omlaag is gegaan en de CO2-emissie met 9 %, dat 21 % van het niet gevaarlijk afval gerecycled wordt, papierverbruik met 10 % is verminderd en inmiddels 29 % van de (poli)afspraken digitaal georganiseerd wordt. De programmaleider Duurzaamheid is in de OR uitleg komen geven over de plannen. Duurzaamheid raakt aan vele dossiers, zoals ook de nieuwbouw en het vervoersbeleid. Voor de geplande nieuwbouw zijn duurzaamheid, een helende omgeving en groen bijvoorbeeld belangrijke uitgangspunten. Verder koopt men groene energie en wekt men die ook op. Momenteel wordt onderzocht hoe medicijnresten uit het afvalwater gezuiverd kunnen worden.

### ***Diversiteit en inclusie***

De OR: “Met HR hebben we over diversiteit bij sollicitaties gesproken. Het probleem is echter dat de pool waaruit we kunnen werven maar klein is.” De OR motiveert collega’s met diverse achtergronden om OR-lid te worden.

De bestuurder: “Als ik eerlijk ben: het zou hier qua personeelsbestand veel inclusiever kunnen zijn. Bijvoorbeeld door meer jonge vrouwen met een niet-westerse achtergrond in dienst te hebben en te houden. Wat dat betreft speelt het zich veilig kunnen voelen op het werk een belangrijke rol. Men werkt hier 24/7 en met name in de nacht en in spannende situaties zijn mensen niet altijd op hun sterkst qua weerbaarheid en frustratietolerantie. En ziekenhuizen zijn ook machtstructuren met veel machtsongelijkheid. Doktoren zijn nog vaak oppermachtig met name in relatie met leerlingen. Als mensen zich dan uitgesloten en gekleineerd voelen gaat het mis, dan raak je mensen kwijt. En hoe kun je mensen meer zelfstandigheid en autonomie geven? Als we dit met elkaar goed weten vorm te geven zullen we ons ook minder druk hoeven te maken over personeelsverloop en personeelstekort.”

De toezichthouder: “En hoe bind je jongeren? Het verloop onder nieuwe medewerkers is namelijk hoog, aandacht voor en behoud van medewerkers is dan cruciaal. In het Spaarne is mede om deze reden het project “Medewerker op 1” gestart. We zijn benieuwd naar wat daar uit voortvloeit.”

De toezichthouder: “De diversiteit onder onze patiënten is groot en qua werk is het een door vrouwen gedomineerde omgeving. Qua samenstelling geldt voor zowel RvT, RvB als het hoger management dat de man/vrouw-verhouding prima op orde is. Maar de vervolgstap is voor mij hoe je meer werknemers vanuit andere culturen binnen krijgt. Zij zien ziekenhuizen niet altijd als een potentiële werkgever.”

### **Gewenst gedrag**

Het Spaarne Gasthuis heeft een integriteitbeleid waarin vermeld staat hoe om te gaan met ICT-gerelateerde zaken, geheimhouding, maar ook hoe met elkaar om te gaan. Sinds de media de situatie bij The Voice naar buiten brachten, bleek er een grotere behoefte te zijn aan duidelijke richtlijnen met betrekking tot gewenst gedrag. Er is gekozen voor de term ‘gewenst gedrag’ omdat men dit vanuit positiviteit wilde benaderen. Het blijkt echter dat er toch meer behoefte ontstaat aan omschrijvingen van ongewenst gedrag en de eventuele consequenties daarvan. Dit ongewenste gedrag zou zich uiten in machtsverhoudingen en een onveilige werksfeer, maar ook ongewenst seksueel getint gedrag. Het Spaarne Gasthuis heeft een externe vertrouwenspersoon (iemand die geen deel uitmaakt van het personeel), waar mensen terecht kunnen als zij met ongewenst gedrag geconfronteerd worden. Er is ook een met de OR besproken gedragscode en agressiebeleid.

De bestuurder: “Werken aan gewenst gedrag hangt direct samen met het streven naar diversiteit en inclusie. We zijn hier nu al zo’n twee jaar mee bezig en het wordt tijd dat er besluiten genomen worden. Dat willen we als RvB in relatie met de OR en RvT helder krijgen. Wat is gewenst en wat is ongewenst gedrag? Hoe krijgen we dit bespreekbaar in de organisatie? Hoe gaan we om met protocollen en codes?”

De bestuurder: “In de zorg gaat het in mijn optiek om de volwassen benadering van al het personeel, “boeien en binden.” Hoe kunnen we mensen in hun kracht zetten? Sommige verhoudingen hier zijn nogal traditioneel, dat moet qua cultuur veranderen. Zo kan de digitalisering tot veel onzekerheid bij mensen leiden. Hoe werk je dan aan autonomie en aan het creëren van een veilige werksfeer? En ook heel simpel: hoe blijf je fit in een complexe organisatie als de onze?”

De OR: “Wat gewenst gedrag is zal goed omschreven moeten worden. Ook zal er hard gewerkt moeten worden aan een culturomslag zodat er binnen alle lagen van de organisatie bekend is wat er onder gewenst en ongewenst gedrag verstaan wordt.”

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

#### **- OK-personeel**

De OR: “De OK is van groot belang in een ziekenhuis. Zeker wat de bezetting betreft. In de praktijk bleek dat het personeel dat daar werkte in verhouding veel meer betaald kreeg. Ook zagen we dat vast personeel daar wegging en zich vervolgens als ZZP-er liet inhuren, of, nog lastiger en duurder via een detacheringbureau, vanwege de hogere uitbetaling. Bovendien pakten zij dan alleen de meest gunstige diensten. Als OR vonden wij dit geen goede ontwikkeling en hebben we aangedrongen op een oplossing. De OR is van mening dat het eigen personeel de eerste keuze moet hebben op de te verdelen diensten. Daarnaast is het personeel het goud van de organisatie en daar moeten we zuinig op zijn. Goed luisteren naar de medewerkers werkt over het algemeen beter om mensen te behouden.

In juli 2023 zijn de extra vergoedingen OK voor het lopen van bereikbaarheidsdiensten stop gezet. De nieuwe cao voorziet ook in betere vergoedingen op dat gebied. Daarnaast geeft de cao aan dat medewerkers de eerste keuze moeten krijgen.

### - **Strategisch Participatieplan**

Het doel hiervan is medezeggenschap op alle niveaus in de organisatie te bevorderen, met name op het niveau van het werkoverleg dat het karakter van “participatieoverleg” dient te krijgen. Dit heeft zowel gevolgen voor de direct leidinggevende als de betrokken medewerkers. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld mede het afdelingsjaarplan invullen. Online zal er ook meer mogelijk zijn qua communicatie. Voor de OR kan dat tot een andere agenda (meer strategisch en op hoofdlijnen) gaan leiden. Over de status en positie van het participatieoverleg zullen afspraken gemaakt worden net als met betrekking tot de competentie van een leidinggevende. Voor de OR betekent dit meer partnerschap met het RVB in strategisch opzicht en het zichzelf verder ontwikkelen als medezeggenschap.

### - **Herinrichting Zorg**

De OR: “Hierbij speelt met name een nieuwe leidinggevende structuur. Als OR zijn we hier nauw bij betrokken.” De insteek is dat de leidinggevendenden meer zichtbaar zijn op de werkvloer. Om dat te bewerkstelligen is gekozen voor een zogenaamd 4<sup>e</sup> echelon, de teamleider. De afdelingshoofden zijn in aantal verminderd en nemen taken over van de managers (2<sup>e</sup> echelon). De teamleider is nu meer op de werkvloer aanwezig en werkt mee.”

### - **Medewerker op nr 1**

Het project “Medewerker op 1” is gestart met twee live sessies in november 2022 (leidinggevendenden) en januari 2023 (bijna 100 medewerkers) waarbij over drie hoofdthema’s gesproken werd: Werven; Binden, behouden en veerkracht en Opleiden en doorontwikkelen. Achtergrond hiervan is dat medewerkers zich niet altijd gehoord voelen door het management en dat daardoor zowel de betrokkenheid verminderde als mogelijke oplossingen/strategieën te weinig aan bod kwamen.

De OR: “Dit hebben we samen met de RvB opgepakt. Tijdens onze scholing is de RvB een dagdeel aangeschoven om over dit thema te sparren.”

Naast de sessies is er ook een online dialoog (Circlelytics) uitgezet waarin veel medewerkers uit het hele ziekenhuis hun mening en ideeën hebben gegeven. Als ‘rode draden’ kwamen daaruit naar voren: Inspraak & Invloed, Basis op Orde, Samen Roosteren, Loopbaan & Ontwikkeling, Exitgesprekken, Werkomgeving, Communicatie en Marktconform belonen. Verder bleken sommige regelingen en mogelijkheden nog onvoldoende bekend te zijn. In 2023 wordt dit verder uitgewerkt en/of als projecten en experimenten opgestart.

De OR: “Er wordt hierbij volgens de methodiek “deep democracy” gewerkt met als doel iedereen bij de discussie te betrekken. Wat ook ondersteunend is, is dat de bestuurder (Leon) zich op de afdelingen laat zien, gaat ‘buurten’ en contact legt. Mensen voelen zich dan -letterlijk en figuurlijk- meer gezien. En de managers, leidinggevendenden en teamleiders die met grote groepen omgaan worden getraind in betere communicatie met medewerkers. De achtergrond voor dit project is dat in principe de patiënt altijd centraal staat en er, mede door Covid, te weinig aandacht is geweest voor de belangen van medewerkers. Daarnaast speelt het belang om medewerkers meer te binden aan de organisatie en verloop te voorkomen.”

De OR: “Er zijn nu bijvoorbeeld leiderschapsbijeenkomsten met als doel van elkaar te leren en hoe binnen de nieuwe leidinggevende structuur te gaan functioneren.”

Medewerker op 1 staat als vast agendapunt op de OV-agenda. Daar wordt de OR bijgepraat over wat de plannen zijn en of daar eventuele advies- of instemmingsaanvragen uit voort gaan komen (voorbeeld: flexibele kinderopvang, marktconform beloningsbeleid).

#### - **Nieuwbouw en vastgoedplan**

Beiden vormen grote dossiers waar de OR na intensief overleg en eigen inhoudelijke voorbereiding wat de startfases betreft in najaar 2022 en voorjaar 2023 positief over geadviseerd heeft. De OR heeft hierbij een eigen analyse gemaakt en op basis daarvan conclusies getrokken en zorgpunten uitgesproken.

Wat het strategisch vastgoedplan betreft pleit de OR voor het participeren van het personeel met betrekking tot de polikliniek, kliniek en werkplek van de toekomst.

Wat de nieuwbouw betreft heeft de OR een eigen werkgroep ingesteld met een externe adviseur. Er zijn een groot aantal punten door de OR in het advies over de startfase opgenomen. Dat gaat onder meer over de budgettering: is er bijvoorbeeld voldoende rekening gehouden met de inflatie, de stijging van bouwkosten, schaarste van materialen en de stijging van de lonen? Hier koppelt de OR ook de vraag aan of de meerjaren exploitatiebegroting voldoende ruimte biedt om mogelijke effecten hiervan op te vangen. Men pleit met name voor alertheid in de volgende fase waarbij de financiële haalbaarheid zal worden getoetst. Voor de OR is ook een gedegen aansturing, planning en coördinatie tussen werkgroepen en vastlegging noodzakelijk. En een goede en heldere interne communicatie naar alle betrokkenen wordt als cruciaal bestempeld.

De toezichthouder: “Hierbij speelt met name in relatie met de medische staf wat er in de toekomst in het ziekenhuis aan zorg geboden wordt. Sommige nieuwe ziekenhuizen blijken nu bijvoorbeeld veel te groot. Daarom is de keten zo belangrijk, wat zal/kan er naar een andere locatie verplaatst worden? Het gaat dus niet alleen maar om het neerzetten van een gebouw. Je moet opletten dat je niet het ziekenhuis van het verleden bouwt.”

#### - **Digitalisering**

De OR: “Een van de commissies van de OR spreekt op regelmatige basis met de manager ICT (IZT genoemd in het Spaarne Gasthuis). Uiteraard zijn wij betrokken bij grotere veranderingen op ICT gebied zoals bijvoorbeeld het aanschaffen van een nieuw programma.”

De toezichthouder: “Voor ons is en wordt digitalisering een hoofdthema in het ziekenhuis. Met de RvB hebben we hier onlangs weer een themasessie over gehad. We volgen deze ontwikkelingen intensief”

#### - **Integraal Zorg Akkoord (IZA)**

Een aantal OR-leden gaat naar een bijeenkomst op het gebied van IZA. De RvB (in overleg met de ambtelijk secretaris) gaat een themamiddag organiseren over dit onderwerp. Hierbij zullen de OR, het Verpleegkundig Staf Convent, de cliëntenraad alsook de RvT bij uitgenodigd worden. In het verleden zijn eerder themamiddagen georganiseerd door de medezeggenschap waar RvB en RvT ook aan deelgenomen hebben.

De toezichthouder: “Passende zorg is het leidende concept voor de komende jaren met een shift naar positieve gezondheid en preventie en het zo lang mogelijk thuis blijven wonen met de juiste hulp. Dit vergt een domeinoverstijgend denken van alle partijen in de keten.”

#### - **CFO profiel**

De OR is betrokken bij het opstellen van dit profiel.

#### - **Reorganisatie verpleegkundige afdeling**

Naast de grote reorganisatie zoals de Herinrichting zorg komt het voor dat een of twee verpleegafdelingen gereorganiseerd worden. Daar komt dan een adviesaanvraag over die de OR behandelt zoals iedere andere reorganisatie.

De bestuurder: “Er is hier een veranderingsproces gaande, vroeger was er de ‘hoofdzuster’ nu is er een afdelingshoofd/teamleider. Met de OR houden we in dit proces de vinger aan de pols. Hoe gaan we het een en ander evalueren? Welke inhoudelijke punten spelen hierbij een rol? Werkt deze leidinggevende structuur wel? Mijn invalshoek hierbij is dat we een organisatie zijn waar fouten gemaakt kunnen worden en waarbij we daarna over het herstel daarvan en/of oplossingen overleggen. Deze OR is gelukkig heel divers samengesteld en ook recht voor zijn raap. Men durft dingen te zeggen waardoor er een mooi gesprek kan ontstaan.”

- **Personeelstekort**

De bestuurder: “Tot nu toe hebben we op verschillende plekken (zoals de OK) ZZP-ers getolereerd. De vraag doet zich voor wat het belangrijkste is: kwaliteit van de zorg gaat immers altijd voor. Als organisatie heb je ook maar beperkte mogelijkheden om hier iets aan te doen. Wel kan je bijvoorbeeld proberen het tot een bepaald minimum te beperken. Sommige werknemers vinden het ook gemakkelijker zich als ZZP-er te verhuren dan om in dienst van de organisatie te zijn. En ook voor ICT heb je mensen nodig. Met de OR voeren we dan de discussie hoe we hier beleid op kunnen gaan voeren.”

De OR: “Dit is een aandachtspunt voor ons. Er wordt nagedacht over anders werken om de administratieve last verlichten (met name voor verpleegkundigen). Vanuit Medewerker op 1 zijn er diverse plannen zoals maatregelen om gezond de nachtdienst door te komen.”

***Professionalisering van het overleg***

De OR: “Daaraan werken we met name in onze scholing. En in het overleg in de driehoek met RvT en RvB.” De OR laat zich bij grote dossiers, zoals de nieuwbouw, extern adviseren.

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

De OR: “Met de cliëntenraad is er eens in de twee maanden overleg en met de voorzitter daarvan is regelmatig informeel contact.

Ook met de Stichting Apotheken is er regelmatig overleg dit in het kader van de voorgenomen fusie per 1-1-2024.

Met het MSCK is ongeveer 4 maal per jaar overleg waarbij we elkaar bijpraten aangaande besluiten. Dit jaar met name over onderwerpen wat betreft de herinrichting zorg en nieuwbouw. Maar ook zaken als gewenst gedrag en de nieuwe RvB komen aan de orde. “

***Gewenst overleg in de driehoek***

De OR: “Op zich zijn we wel tevreden over hoe het nu gaat. Wat het project Medewerker op 1 betreft is het belangrijk om ‘samen gezien’ te worden bij de verdere ontwikkelingen. Als OR zijn we laagdrempelig, mensen weten ons wel te vinden. Wel zou de RvB wat meer kunnen doen om mensen enthousiast voor het OR-werk te maken. En we moeten afwachten hoe de RvB in de nieuwe samenstelling gaat functioneren.”

De toezichthouder: “Ik zou het graag met alle overlegpartners minimaal een keer per jaar over strategische onderwerpen willen hebben. En echt naar elkaar luisteren, horen wat er wordt gezegd. En ik zou iedereen willen adviseren: wees je bewust van je rol, hou je daaraan en spreek anderen daar ook op aan. Hier zijn nog wel stappen in te zetten.”

De bestuurder: “Ik zou de OR graag een meer proactieve houding zien innemen.”

Tineke de Rijk  
Interviewster Driehoek 3D Trofee