



STRATEGISCHE MEDEZEGGENSCHAP

De Driehoek 3D Trofee: de praktijk van het overleg
tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht.



Alliantie
Medezeggenschap & Governance



Deze pdf is interactief. Door de klikbare inhoudsopgave kom je direct op de pagina of het artikel van je keuze. Via de 'home-button' keer je weer terug naar de inhoudsopgave. Je kan natuurlijk ook gebruik maken van de standaard interface van je pdf reader. Tevens zijn de internet- en e-mailadressen klikbaar. Sommige blauwe vetgedrukte woorden zijn ook klikbaar en verwijzen naar een hoofdstuk binnen de pdf of naar een internetadres.

VOORWOORD

Voor een goede balans van belangen in een organisatie is het belangrijk dat zoveel mogelijk stakeholders, waaronder de werknemers, betrokken worden bij en aantoonbaar invloed hebben op het ondernemingsbeleid, strategische keuzes en toekomst. De wettelijke basis voor invloed van de medezeggenschap, c.q. van werknemers op de ondernemingsstrategie, is de herziening van het structuurregime in 2004 waarbij de ondernemingsraad een versterkt recht van aanbeveling kreeg voor een derde van het totaal van de raad van commissarissen (rvc). De nu geldende Corporate Governance Code noemt het onderhouden van de relatie met de medezeggenschap nadrukkelijk als taak van de rvc, waarbij bijzondere aandacht uitgaat naar onderwerpen zoals gedrag en cultuur. Veel organisaties kennen inmiddels regelgeving die hierop is gebaseerd.

Maar het recht op voordracht voor leden van de rvc en hun taak om de relatie te onderhouden geeft de medezeggenschap niet rechtstreeks formele invloed op strategie en beleid. In die zin hebben medewerkers van de onderneming niet automatisch een stem. Toch groeit in veel organisaties het besef van het belang van het zogeheten 'drieradenoverleg'. Regelmatig en professioneel overleg met aandacht voor elkaars positie biedt veel voordelen. Zoals de mogelijkheid om kennis en ervaring uit te wisselen en inzicht te krijgen in wat er op de werkvloer speelt. Maar ook begrip voor de dilemma's waar bestuur en toezicht mee geconfronteerd kunnen worden.

Goed overleg is van belang om adviezen te onderbouwen en scherper te kunnen formuleren. Goede relaties maken dat men elkaar makkelijker weet te vinden en te begrijpen als zich een situatie voordoet zoals een crisis die om acute afstemming vraagt. Het overleg in de driehoek blijkt eveneens een heel geschikt podium voor ideeënuitswisseling over langetermijnwaardcreatie, scenario's en strategie. De kunst hierbij is wél, zoals uit de cases blijkt, om het overleg niet te beperken tot de presentatie van ideeën en plannen vanuit het bestuur maar om een écht inhoudelijke en op resultaatgerichte discussie aan te gaan.

In deze bundel gaat het over die discussie. Over de inhoudelijke en op resultaatgerichte discussie binnen elf organisaties waar medezeggenschap, toezicht en bestuur in een open relatie structureel, formeel en informeel met elkaar overleggen en tot besluitvorming op strategisch niveau komen. Waarbij aantoonbare resultaten bereikt worden op het terrein van duurzaamheid, diversiteit en het omgaan met maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voorbeelden waar de abstracte termen 'cultuur' en 'gedrag' uit de governance codes hun praktische vertaling in vinden.

Ik ben er trots op dat ik al 4 jaar mag fungeren als voorzitter van de jury van de Driehoek 3D Trofee. Ik hoop met de medewerking van bestuurders, toezichthouders en ondernemingsraadsleden nog veel prachtige voorbeelden van daadwerkelijke werknemersinvloed op ondernemingsstrategie te mogen jureren.

Pauline van der Meer Mohr

Voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance Code en voorzitter jury Driehoek 3D Trofee.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
1. INLEIDING	5
2. GENOMINEERDE BEDRIJVEN EN ORGANISATIES	6
3. NOMINATIE; HOE WERKT HET?	7
4. VOORBEELDEN OM MEE AAN DE SLAG TE GAAN	8
5. HET INFORMELE OVERLEG	9
6. HET FORMELE OVERLEG	12
7. ANDERE STAKEHOLDERS ZOALS VAKBONDEN, NETWERKEN EN AANDEELHOUDERS	16
9. DUURZAAMHEID	22
10. DIVERSITEIT EN INCLUSIVITEIT	27
11. PROFESSIONALISERING EN GEWENST OVERLEG	30
12. OVERIGE UITGAVEN EN ONLINE INFORMATIE	33
BIJLAGE JURYRAPPORTEN DRIEHOEK 3D TROFEE	36
Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2020-2021	37
Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2019-2020	79
Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2018-2019	116
Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2017-2018	139

1. INLEIDING

AL DOENDE LEERT MEN

Deze bundel, een uitgave van de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) en de FNV, biedt een kijkje in de wereld van het overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht. De AMG wil in organisaties zowel de dialoog tussen medezeggenschap en het toezicht stimuleren als in de gehele driehoek dus inclusief bestuur. De FNV streeft naar meer invloed van werknemers op de strategische keuzes in hun organisatie. De FNV stimuleert or'en initiatief te nemen en in de driehoek van medezeggenschap, toezicht en bestuur zelf thema's te agenderen - dit in samenwerking met andere stakeholders, zoals de vakbeweging.

Van 2017 tot en met 2020 heeft de Alliantie Medezeggenschap en Governance, onder voorzitterschap van Trude Maas en later Inge Brakman, ieder jaar een opdracht geformuleerd om een inventarisatie te maken van Nederlandse ondernemingen met een goed functionerende governancedriehoek. Deze opdracht wordt jaarlijks uitgevoerd door een commissie onder leiding van Tonny Groen-van der Munnik, oud-bestuurslid stichting A Propos en FNV-adviseur Medezeggenschap en governance. Tineke de Rijk, adviseur Medezeggenschap, commissaris en schrijver verzorgt de interviews en cases. Een gerenommeerde jury, onder leiding van Pauline van der Meer Mohr, tevens voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance, beoordeelt en maakt een uitgebreid en gemotiveerd verslag. Alle cases-beschrijvingen en juryverslagen zijn openbaar.

De elf organisaties die beschreven en beoordeeld zijn, zijn genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee, een prijs die sinds 2017 aan organisaties en bedrijven wordt uitgereikt voor aantoonbare optimale samenwerking op strategisch niveau.

Via de beschrijving van deze elf cases krijgt u een kijkje in de keuken van organisaties waar de medezeggenschap, het toezicht en het bestuur elkaar, soms met vallen en opstaan, weten te vinden en in onderling overleg tot besluitvorming komen. En werknemers zo invloed op de ondernemingsstrategie weten te verwerven. De vele voorbeelden uit diverse sectoren geven een goed en inspirerend inzicht op hoe de driehoek 'draait' en resultaten bereikt waar alle partijen van profiteren. Het betreft een momentopname in het jaar van de nominatie. Ook in 2021 hopen we weer organisaties te nomineren!

In deze bundel behandelen we per onderwerp een aantal praktijkvoorbeelden en geven op basis daarvan tips. Deze voorbeelden komen uit de cases die compleet met de juryrapporten in de bijlage te vinden zijn.

De Driehoek 3D Trofee is mogelijk gemaakt door de stichting A Propos, opgericht door Ieke van den Burg, oud FNV-bestuurder. Haar missie was het versterken van zeggenschap voor werknemers op bedrijfsniveau, in het bijzonder in de vorm van het voordrachtsrecht voor leden van de raad van commissarissen. Het werk van de stichting is na het overlijden van Ieke van den Burg in 2014 overgedragen aan de Alliantie Medezeggenschap en Governance.

2. GENOMINEERDE BEDRIJVEN EN ORGANISATIES

De elf organisaties die tussen 2017 en 2020 beschreven en beoordeeld zijn, zijn genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee, de prijs die sinds 2017 aan organisatie en bedrijven wordt uitgereikt voor aantoonbare optimale samenwerking op strategisch niveau. In **hoofdstuk 3** gaan we in op de criteria om voor nominatie in aanmerking te komen. De Driehoek 3D Trofee is in vier jaar elf keer uitgereikt en in totaal zijn er elf cases geschreven.



De Driehoek 3D Trofee is een jaarlijkse prijs voor aantoonbare optimale samenwerking op strategisch niveau



DE VOLGENDE ORGANISATIES ZIJN GENOMINEERD:

Nominatie 2020:

Zuyderland (zorg en welzijn), winnaar
Stedin Groep (energiebeheerder)
Alfa Top Holding BV (accountants en adviseurs)

Nominatie 2019:

de Volksbank N.V. (winnaar)
Vitens N.V. (waterbedrijf)
Unilever Nederland

Nominatie 2018:

Tata Steel Nederland (winnaar)
FrieslandCampina

Nominatie 2017

KPN (winnaar)
Danone Nederland
Stichting De Lichtenvoorde

3. NOMINATIE; HOE WERKT HET?

De partners¹ van de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) dragen vanuit de eigen netwerken potentiële kandidaten voor. Inmiddels heeft de prijs zoveel bekendheid dat organisaties zichzelf aanmelden of via andere kanalen contact zoeken. De keuze, waarin de begeleidingscommissie² een belangrijke rol speelt, komt tot stand via een long- en vervolgens een shortlist van organisaties. Bij de keuze voor de drie te nomineren organisaties vormen de beoordelingscriteria de basis. Voor een definitief 'ja' geven alle drie de partijen akkoord waarna, op basis van een vragenlijst, interviews worden gehouden. Daarna wordt de casus geschreven en gaat het concept voor akkoord naar alle geïnterviewden. Pas dan volgt de formele nominatie en de beoordeling door de jury.

” Inmiddels heeft de Driehoek 3D Trofee zoveel bekendheid dat organisaties zichzelf aanmelden ”

CRITERIA VOOR NOMINATIE EN BEOORDELING³:

- Een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (c)or, bestuur/rvb en rvc/rvt waarbij zowel de voordrachtscommissaris 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 drie raden leidend tot aantoonbare resultaten ten aanzien van sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- Oog voor diversiteit/inclusiviteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (c)or/rvt/rvt/bestuur en het beleid.

Genomineerde De Lichtenvoorde Driehoek 3D Trofee 2017



¹ De partners in AMG zijn AAVN, CNV, FNV, MNO-platform, Nationaal Register, NCD, SBI Formaat, Sociaal Economische Raad, VCP, VNO-NCW, de Voort Advocaten en WissenaGroup.

² Voor de samenstelling van de jury en begeleidingscommissie zie de juryrapporten.

³ De criteria vloeien mede voort uit de Corporate Governance Code.

4. VOORBEELDEN OM MEE AAN DE SLAG TE GAAN

In de volgende paragrafen geven we per criterium voorbeelden uit de elf cases. En schetsen we in vogelvlucht een beeld van het overleg in de driehoek medezeggenschap, toezicht en bestuur. Op basis hiervan zijn door de tekst heen ook tips geformuleerd.

“ *Hoe werken partijen aan hun eigen ontwikkeling en wat zijn wensen voor de toekomst?* ”



AMG-congres 2019

DE VOLGENDE VOORBEELDEN KOMEN AAN DE ORDE:

1. Het informele overleg. Aandacht voor de organisatie en verschillende vormen van informeel overleg en het belang van een goede relatie (**paragraaf 5**).
2. Het formele overleg. Art. 24.2 overleg, de ov- en or-vergaderingen en agenda's, aanpassing van de WOR op de eigen situatie, idem voor de governance codes, communicatie met de achterban (**paragraaf 6**).
3. Andere stakeholders zoals vakbonden, netwerken en aandeelhouders (**paragraaf 7**).
4. Robuust overleg met resultaat. Voorbeelden van, soms opmerkelijke, besluitvorming op strategisch niveau (**paragraaf 8**).
5. Duurzaamheid. Welk beleid wordt hiervoor ontwikkeld? En waar leidt dit toe? (**paragraaf 9**)
6. Diversiteit en inclusiviteit. Wat kent men aan beleid op dit terrein? Zowel ten aanzien van m/v-verhoudingen als andere categorieën (**paragraaf 10**).
7. Professionalisering en gewenst overleg. Hoe werken de partijen aan hun eigen ontwikkeling en wat zijn de wensen voor de toekomst? (**paragraaf 11**)

5. HET INFORMELE OVERLEG

De reacties op vragen rondom het informele overleg, de cultuur in de organisatie, het omgaan met elkaars positie en verantwoordelijkheden en (potentiële) conflicten geven een verhelderend inzicht in de onderlinge verhoudingen. Opvallend hierbij zijn vrijwel gelijklopende antwoorden zoals: de lijntjes zijn hier kort; we hebben elkaars telefoonnummer; ook in de weekenden is iedereen te bellen; we zoeken elkaar op; we weten elkaar te vinden; de drempels zijn laag; er heerst hier geen stropdassencultuur; hier hechten we aan de dialoog; als coöperatie kennen we eigenlijk een familiecultuur; we gaan hier van oudsher nogal direct met elkaar om. Bij informeel overleg gaat het vooral om de communicatie tussen het dagelijks bestuur c.q. de voorzitter van de (c)or, de bestuurder(s) en de rvc- /rvt-voorzitter en/of voordrachtscommissaris/toezichthouder.

“ De lijntjes zijn hier kort; we hebben elkaars telefoonnummer ”

DE CASES

KORTE LIJNTJES IN CORONATIJD

Bij **Zuyderland** (winnaar 2020), een complexe zorgorganisatie, weten de partijen elkaar toch snel te vinden. De lijntjes zijn kort. Zeker in coronatijd blijkt dat van groot belang. Zowel met het db-cor als de db's van de ondernemingsraden is er dan iedere week overleg. Rvt-leden komen ook regelmatig op de verschillende vestigingen. De bestuurder deelt informeel actuele informatie en ieder jaar is er een gezamenlijke studiedag van cor en rvt.

INFORMEEL OVERLEG TUSSEN ALLE PARTNERS

De **Stedin Groep** kent een tweewekelijks informeel overleg tussen het db van de or, de bestuurder en human resources (hr). De rvc-voorzitter en de bestuurder hebben bilateraal contact. Bij informele gesprekken tussen de rvb en rvc kan de or ook deelnemen. Ook hier geldt dat men elkaar in coronatijd door goede contacten snel wist te vinden en tot besluitvorming kwam. Verder komen rvc-leden in de or-vergadering en neemt de or-voorzitter deel aan het strategisch topoverleg.

BIJPRAATSESSIES

Bij **Alfa Top Holding BV** is er eenmaal per maand een vast informeel overleg tussen de rvb-voorzitter en het db-or waar onder andere besproken wordt wat er onder de medewerkers speelt en wat er in de planning staat. Tussen de rvc-leden en or/or-voorzitter is er regelmatig een 'bijpraatsessie'. Or en hr-manager hebben ook regelmatig contact. De rvc-leden komen op de informele familiedagen.

“ Ook in coronatijd weet men elkaar snel te vinden en tot besluitvorming te komen ”

SIGNALEN OPPAKKEN EN DIRECT CONTACT MET DE WERKVLOER

Alle rvc-leden bij **de Volksbank** hebben informeel overleg met de or en zijn regelmatig bij or-vergaderingen. Minimaal vier keer per jaar is er informeel overleg tussen het db en de rvc-voorzitter. Iedere commissaris heeft bovendien informeel contact met een 'eigen' bestuurder om zo feeling te houden met wat er in de organisatie speelt. In het directieoverleg staan signalen vanuit de or/oc's structureel op de agenda - dit vanuit de visie de or een proactieve rol toe te kennen.

VERTROUWEN

Het sleutelwoord voor alle partners in de overlegdriehoek bij **Unilever Nederland** is vertrouwen. Dat gebeurt onder andere door na iedere rvc-vergadering een gezamenlijke werklunch te houden, waar ook de bestuurders en hr zijn, waar de cor agendapunten voor aan kan dragen. Verschillende rvc-leden kunnen aanschuiven bij zowel de cor- als de or-vergaderingen op locatie. Alle, ook decentrale, bestuurders, or- en cor-leden en rvc zijn voor de 'Works Council Day' geïnterviewd over de vernieuwing van de medezeggenschap.

SPECIFIEKE ROL VOORDRACHTSCOMMISSARIS

Waterbedrijf **Vitens** kent tussen de overlegvergaderingen door, een informeel overleg tussen db-or en bestuurder waarbij zowel de formele agenda besproken wordt als andere thema's. Tussen het toezicht en het eerstelijns-management is er een rechtstreekse lijn. De rvc gaat op werkbezoek om op basis van deze 'vlootstroom' meer met de directie mee te denken. Opvallend is de rol van de voordrachtscommissaris die een paar keer per jaar met het db-or onder andere over de relatie met de directie spreekt. Eenmaal per jaar is er een informele 'radenbijeenkomst' van rvc, or, directie, de manager hr en de secretaris van de N.V., waarbij aan de hand van een actueel thema met elkaar van gedachten wordt gewisseld.

INTENSIEF INFORMEEL OVERLEG OOK MET DE VAKBONDEN

Bij **Tata Steel Nederland** vormt informeel overleg in de driehoek van oudsher een belangrijke basis voor onderhandelingen, zowel onderling als in Europees en internationaal verband. Hierbij wordt de publiciteit niet geschuwd; dat is de cultuur van het bedrijf waar de vakbonden als het ware een vierde partner in het overleg vormen. De verschillende posities worden daarbij zowel formeel wat betreft verantwoordelijkheden goed afgebakend als dat men als onderdeel van een groter concern informeel gezamenlijk optreedt. Dat laatste gebeurde onder andere op een drukbezochte manifestatie. Partijen weten elkaar op alle niveaus voortdurend te vinden en weten als dat nodig is ook de politieke gremia hierbij te betrekken



Bij Tata Steel Nederland vormt informeel overleg van oudsher een belangrijke basis voor onderhandelingen

INFORMEEL OVERLEG BEWUST ORGANISEREN

Het db-cor van **FrieslandCampina**, een coöperatie met in de rvc zowel een 'sociaal commissaris' als externe leden, maakt bewust kennis en houdt informeel contact met de hele rvc. Tussen de rvc-voorzitter, het db-cor en de sociaal commissaris zijn regelmatig informele contacten. En iedere twee weken is er een gepland informeel overleg tussen db-cor en bestuurders waar actuele ontwikkelingen aan de orde komen.

DE SPREEKWOORDELIJKE SPIN IN HET WEB

Bij **Danone Nederland** heeft de cor-voorzitter een opmerkelijke rol: hij functioneert als de spreekwoordelijke spin in het web tussen de rvc en de bestuurder. Zij toetsen bij hem regelmatig hoe in de complexe organisatiestructuur aan zaken conform de WOR vorm kan worden gegeven. De rvc-voorzitter kiest bewust voor de dialoog met zowel de Nederlandse bedrijven als met de internationale moeder om de medezeggenschap in de besluitvorming in te vlechten.

OPEN EN INFORMELE CULTUUR

Stichting de Lichtenvoorde kent een opmerkelijk informele en open cultuur in de overlegdriehoek waarbij managers zelf naar de rvt kunnen stappen, de rvt-leden qua professionele achtergrond direct contact met de werkvloer hebben én de or de bestuurder regelmatig "prikkelende" feedback geeft. Rvt-leden, met name die op voordracht van de or, wonen or-vergaderingen bij.

PROACTIEVE MEDEZEGGENSCHAP

Bij **KPN** speelt de cor aantoonbaar een (pro-)actieve rol bij de dialoog in de driehoek met de rvc en de ceo/rvb en spreken zij openlijk waardering voor elkaar uit. Hierbij wordt de cor-voorzitter regelmatig als de grote initiatiefnemer voor professionalisering van het overleg "geroemd". Tussen de overlegvergaderingen in is er informeel overleg tussen de cor, ceo en hr. Leden van de rvc zijn toehoorder bij de overlegvergaderingen met de cor. De commissarissen nemen samen met de cor, rvb en unitmanagers deel aan de jaarlijkse strategiebijeenkomst en "Gallery Walk".

CONCLUSIES

Alle genomineerde organisaties hechten veel belang aan informele contacten en investeren daar bewust in. In spannende tijden blijkt het elkaar op een andere manier kennen een belangrijke basis voor het niet verharderen in eigen standpunten, beelden en oordelen. Bij alle genomineerden weet men daardoor in crisissituaties tot overeenkomst en oplossingen te komen. Een voorbeeld is dat de bestuurder toegeeft dat een besluit te snel is genomen, er een stap

teruggezet wordt. Of dat de voordrachtscommissaris intervenieert en de communicatie in de driehoek weer op gang brengt. Of dat de cor erkent dat de tijdsdruk tot een versnelde adviesprocedure leidt en zich niet strak aan de WOR vasthoudt.



Trofee Tata Steel Nederland 2018

Elkaar bewust informeel weten te vinden leidt ook tot onderlinge transparantie en bij menig bestuurder tot vertrouwen in een directe lijn tussen het toezicht en de medezeggenschap. Bij verschillende genomineerden wonen de toezichthouders wel eens een or-vergadering bij, onderhouden ze andere contacten met de werkvloer, hebben ze vanuit hun professie een inhoudelijke inbreng in het overleg. Menig voordrachtscommissaris/toezichthouder is hier door de (c)or overigens op basis van een profiel voor geselecteerd. Kortom: gestructureerd informeel overleg vormt de basis voor een professioneel en strategisch overleg in de driehoek. Doordat partijen elkaar letterlijk beter kennen is er meer begrip voor ieders positie, rol en verantwoordelijkheid en blijken potentiële conflictsituaties vermijdbaar of oplosbaar te zijn.

“ **Doordat partijen elkaar letterlijk beter kennen is er meer begrip voor elkaar** ”

TIPS

- Organiseer, naast het beschikken over ieders contactgegevens en daar ook gebruik van maken, structureel informeel overleg tussen alle partijen in de driehoek. Zoals tussen db-or en de bestuurder(s)/hr en het toezicht. Streef daarbij als (c)or naar het proactief zijn door zelf thema's op de agenda te zetten.
- Zorg voor regelmatig contact met zowel de voordrachtscommissaris/toezichthouder als de gehele rvc. Stuur bijvoorbeeld de nieuwsbrieven van de (c)or door. Nodig rvc-/rvt-leden uit in de eigen or-vergadering. Maak informele afspraken als samen koffiedrinken, lunchen of nodig de toezichthouders uit voor informele bijeenkomsten in de organisatie. Organiseer zo mogelijk (gezamenlijke) werkbezoeken aan delen van de organisatie zodat men een realistisch beeld van de organisatie en de werknemers krijgt.
- Wees transparant: informeer elkaar in de driehoek en mogelijk andere betrokkenen over het hoe en wanneer van het informele overleg. Inhoudelijk kunnen geheimhoudingsafspraken gemaakt worden, maar het is goed die termijn zo kort mogelijk te houden. Als db houd je de andere (c)or-leden op de hoogte. En je informeert de bestuurder over contact met een toezichthouder. Dat scheidt vertrouwen.

6. HET FORMELE OVERLEG

In deze paragraaf wordt de genomineerden onder andere gevraagd naar het omgaan met de WOR en andere wetgeving zoals de Corporate Governance Code en vergelijkbare codes, de relatie met de achterban en het benutten van het voordrachtsrecht voor het toezicht. Opvallend is dat men bij nagenoeg alle genomineerden vanzelfsprekend de WOR volgt, maar daar ook op eigen wijze vorm aan weet te geven. Zoals door het afspreken van convenanten, het qua tijdsplan en inhoud aanpassen van formele instemmings- en adviesprocedures, het toekennen van het enquêterecht en verdergaande bevoegdheden voor de medezeggenschap. Het overleg bij alle genomineerden kenmerkt zich door een ruime opvatting/invulling van wat wettelijk vereist is. In alle organisaties wordt gebruik gemaakt van het voordrachtsrecht.

DE CASES

ACTIEVE ROL P&O

Bij **Zuyderland** stuurt P&O mee op de bespreking van strategische thema's in de reguliere overlegvergadering, let daarbij op het evenwicht tussen cure en care en maakt voor het art. 24-overleg samen met de rvt en de cor de agenda. Het dagelijks bestuur van de cor bespreekt met de db's van de drie ondernemingsraden de actuele dossiers, vraagt om preadviezen en organiseert een wekelijkse uitwisseling. Voor de achterban zijn alle verslagen beschikbaar. De cao Ziekenhuizen geeft een aantal extra rechten aan de or zoals adviesrecht met betrekking tot de personeelsbegroting, tussentijdse wijzigingen daarin en de benoemingen van alle rvb- en rvt-leden. Zuyderland volgt de Governance Code Zorg uit 2017 waarbij rvt en rvb gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het inrichten van de governance dragen. In de statuten wordt onder andere vastgelegd welke rvb-besluiten goedkeuring van de rvt vereisen. De or heeft onlangs een rvt-lid voorgedragen op basis van zijn politieke netwerk.

NOR, JURIDISCH KADER EN DASHBOARD

Naast de formeel gekozen or kent **Stedin Groep** een NOR (Netwerk OR) van maximaal dertig leden die rechtsbescherming conform de WOR genieten. De voornaamste taak is informatie uit de achterban op te halen en het gebruikmaken van specialistische kennis van de collega's. NOR-leden kunnen als lid van or-werkgroepen of commissies bij de beleidsvoorbereiding betrokken zijn. De or heeft een eigen juridisch kader ontwikkeld om advies- en instemmingaanvragen te behandelen. De or heeft ook toetsingscriteria voor advies- en instemmingaanvragen geformuleerd. Bijzonder is het digitale dashboard dat alle betrokkenen bij de medezeggenschap een overzicht biedt van overlegdata, de verschillende commissies, portefeuilleverdeling, inhoudelijke planning, de doorlooptijd van advies- en instemmingaanvragen, gemaakte afspraken et cetera.

De art. 24.2-vergadering is tweemaal per jaar onderdeel van een regulier overleg. De Corporate Governance Code wordt vrijwillig gevolgd waarbij de commissarissen maximaal twee keer voor vier jaar benoemd worden. De or is betrokken bij de keuze, voordracht en benoeming van de rvc. Onlangs zijn twee vrouwen voorgedragen en benoemd.

BIJZONDER INSTEMMINGSRECHT

De or van **Alfa Top Holding BV** heeft instemmingsrecht met betrekking tot het reglement van MEBO (het medewerkers participatiesysteem) waarbij werknemers aandelen van het bedrijf kunnen kopen. Conform het or-reglement zijn twee zetels niet ingevuld maar worden qua budget benut om collega's als ambassadeurs en specialisten (met faciliteiten en rechtsbescherming conform de WOR) in ad-hoccommissies te kunnen inzetten. De or onderhoudt intensief contact met de achterban, mede via een digitale nieuwsbrief die intensief, ook door de rvc, gelezen wordt. Alfa kent al jarenlang vrijwillig een rvc, volgt de Corporate Governance Code en heeft in het reglement onder andere opgenomen dat de rvc-voorzitter de taak heeft de contacten tussen de rvb en de or naar behoren te laten verlopen. Mede op aandringen van de or worden twee rvc-zetels nu door vrouwen bekleed.

SAMENWERKINGSOVEREENKOMSTEN

Van oudsher wordt bij **de Volksbank** gewerkt met samenwerkingsovereenkomsten conform WOR art. 32. Op deze wijze krijgt de or expliciet het recht op voortijdige informatie, wordt de term 'belangrijk' bij het adviesrecht omschreven en worden de faciliteiten van de or en oc's geregeld. Bijzonder is het aan de or toegekende enquêterecht. Bij adviesprocedures worden raamaanvragen eerst door or en oc's opgepakt en dan in de vorm van een toetsingskader en via

internet aan de achterban voorgelegd. De Corporate Governance Code wordt vrijwillig en volledig toegepast. Rvc-leden worden op basis van profielschetsen en diversiteitbeleid benoemd. Zo is bij de voordracht voor een commissaris door de or bewust gezocht naar een vrouwelijke kandidaat met hr-deskundigheid.

DIGITALE TOOL

De cor **Unilever Nederland** was samengesteld uit vier lokale ondernemingsraden met ieder een eigen procedure. Omdat dit tot "stroperige" en vooral ook trage besluitvorming leidde is de structuur gewijzigd. Zowel lokale bestuurders als ondernemingsraden worden nu in een eerdere fase inhoudelijk betrokken; ook worden de agenda's op elkaar afgestemd. Bijzonder is het dat de cor beschikt over een digitale tool Councilwise om de achterban inhoudelijk te raadplegen, zelf analyses te maken en deze te delen met de or'en maar ook met de bestuurders en de rvc. Mede door deze tool blijkt de cor door informatie te delen in de driehoek een inhoudelijke rol te kunnen spelen. De cor heeft verder bewust naar een vrouwelijke voordrachtscommissaris met een andere achtergrond, in dit geval Turks, gezocht. Naast de Nederlandse Governance Code volgt men codes uit de UK en VS. Dit is uitgewerkt in de NV Statement Corporate Governance.

NETWERK-OR

De or van **Vitens** functioneert als netwerk-or: per afdeling zijn er twee or-leden contactpersoon. Van de vier, beleidsvoorbereidende, or-werkgroepen zijn ook niet or-leden lid. Voor hen geldt een werkgroepovereenkomst waardoor ze zowel faciliteiten, rechtsbescherming als recht op training hebben. Het or-reglement van Vitens kent sinds 2017 de mogelijkheid dat alle vaste en flex-medewerkers die langer dan een jaar in dienst zijn zich kandidaat kunnen stellen. Zo worden zoveel mogelijk mensen bij het or-werk betrokken. De or interpreteert het adviesrecht ruim, dit wordt geaccepteerd door de bestuurder. De artikel 24-vergadering vindt plaats in de vorm van een jaarlijkse themabijeenkomst van de drie raden. De or heeft verschillende malen een voordracht voor een, vrouwelijke, commissaris met specifieke deskundigheid gedaan. Als voorzitter van de remuneratiecommissie heeft zij onder andere mens/medewerker-thema's op de agenda gezet.

WETGEVING BENUTTEN

Bij **Tata Steel Nederland** benutten de partijen in de driehoek alle mogelijkheden van zowel de WOR als andere wet- en regelgeving. Om zodoende zowel de medezeggenschap en de belangen van werknemers vorm te geven als het gezamenlijk werken aan het behoud van het Nederlandse bedrijf als zelfstandige organisatie. Tot aan de politiek en de Ondernemingskamer toe. Bij iedere Centrale Overleg Vergadering (COVL) is een commissaris aanwezig en komen strategische thema's aan de orde. WOR-procedures worden mede in relatie met het overleg met de bonden ontwikkeld. De (intensieve) communicatie met de achterban loopt zowel via de vakbondskaderleden als de medezeggenschap. In december is er als jaarafsluiting overleg tussen cor, rvc en rvb waar strategische thema's besproken worden. De cor maakt uiteraard altijd gebruik van het voordrachtsrecht voor commissarissen en heeft daarbij onder andere een vrouwelijke commissaris voorgedragen.

TOETSEN AAN EIGEN VISIE

De cor van **FrieslandCampina** heeft als visie proactief en resultaatgericht te werken en toetst daar de advies- en instemmingaanvragen aan. Met de cor in the lead worden procedures ontwikkeld of soms zelfs opnieuw opgestart. Er wordt regelmatig gewerkt met convenanten zoals omtrent de medezeggenschapsstructuur en het verstrekken van informatie. Het adviesrecht is uitgebreid met adviesrecht over de exploitatie van merken. De principes van de Corporate Governance Code worden toegepast waar dit verenigbaar is met de zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. De 'sociaal commissaris' is op voordracht van de cor benoemd en deskundig op het terrein van hr, arbeidsvoorwaarden- en verhoudingen.

MEDEZEGGENSCHAP OP MAAT

Danone Nederland kent zes zelfstandige business units met ieder een eigen or/bestuurder en een afvaardiging naar de cor. Bovendien maakt men deel uit van een internationaal concern; dit vereist nogal eens uitleg over de interpretatie van bijvoorbeeld de WOR. Voor de Nederlandse medezeggenschap houdt dit in dat per thema tussen cor, or'en en bestuurder(s) voor advies- en instemmingprocedures naar oplossingen op maat wordt gezocht. De voordrachtscommissaris, tevens rvc-voorzitter, vervult zowel hier als bij de afstemming hiervan met de internationale besluitvorming een actieve rol.

ACHTERBAN INHOUDELIJK BETREKKEN

De or van **Stichting De Lichtenvoorde** neemt pas besluiten na inhoudelijke raadpleging van de achterban. Per regionaal team is er een contactpersoon die samen met de collega's al in de beleidsvoorbereidende fase bij de or-discussie en -besluitvorming wordt betrokken. In combinatie met veelvuldig onderling contact is er jaarlijks een formele art. 24.2-overlegvergadering met de rvt, or en bestuurder waarbij teruggekeken wordt naar het voorbijgaande jaar en vooruit geblikt naar de toekomstplannen voor het komende jaar. De agenda wordt gezamenlijk vastgesteld. De voor te dragen leden van de rvt zijn op basis van hun professionele deskundigheid en belangstelling gekozen.

“ **Bij gebruik van het wettelijk voordrachtsrecht voor toezichthouders letten or'en op sekse, achtergrond en inhoudelijk profiel** ”

MEDEZEGGENSCHAPSSTATUUT

Bij **KPN** geeft een medezeggenschapsstatuut de cor onder meer een uitgebreid recht op informatie. Twee keer per jaar wordt de art. 24.2-vergadering voorbereid door de medezeggenschap, directie-hr, directie-strategie KPN en secretaris rvc. Besproken thema's kunnen dan in het cor-jaarplan opgenomen worden. In afsprakenbrieven worden gemaakte afspraken op schrift gesteld. En bezoldiging wordt door de cor rechtstreeks met de rvc-remuneratiecommissie besproken. De cor heeft bewust naar twee, vrouwelijke, voordrachtscommissarissen met een specifiek profiel gestreefd.



Tonny Groen bij online prijsuitreiking 2020

CONCLUSIES

Voor alle genomineerden geldt dat de WOR en andere regelgeving de basis vormen voor het overleg in de driehoek. Wel is het bij gecompliceerde trajecten regelmatig zoeken naar wie, wat, wanneer en hoe. Vooral in tijden zoals de coronacrisis, maar ook bij bijvoorbeeld een bedrijfsovername, zoekt men gezamenlijk naar vormen om formeel verplichte procedures 'op maat' te maken. Over het algemeen wil men de medezeggenschap vooral meer informeren en eerder bij de besluitvorming betrekken dan strikt noodzakelijk is. Dat geldt ook voor het art. 24.2-overleg. Gekozen wordt dan bijvoorbeeld voor overeenkomsten conform art. 32 en/of het toekennen van extra rechten aan de or. Bij verschillende genomineerden raadpleegt de or de achterban ook formeel eerst om vervolgens besluiten te nemen. Opvallend is dat bij alle genomineerden de or gebruikmaakt van het wettelijk voordrachtsrecht voor een of meerdere toezichthouders en daarbij zowel op sekse, achtergrond als inhoudelijk profiel let. Daardoor wordt niet alleen het 'old

boys netwerk' letterlijk doorbroken. Ook kiest de medezeggenschap bij het opstellen van profielen en zoeken naar kandidaten, vaak voor kwaliteiten en professionele deskundigheid op het terrein van hr, arbeidsvoorwaarden- en verhoudingen en innovatie. Van oudsher ligt er bij de keuze voor toezichthouders immers de nadruk op de financieel-economische achtergrond. Zo wordt ook mede vormgegeven aan de doelen van de Corporate Governance Code. Bij een aantal genomineerden is het overleg met de remuneratiecommissie geformaliseerd en wordt er in het kader van de Wet Harrewijn gerapporteerd over de beloningsverhoudingen.

TIPS

- De WOR biedt vele kansen om als or een proactieve en professionele positie te verwerven. Onderzoek wat een medezeggenschapsstatuut biedt in de vorm van een convenant en/of het formeel vastleggen van recht op informatie, het uitbreiden van het adviesrecht en het formeel betrekken van de achterban in dit kader als mogelijkheden.
- Zorg voor een goed overzicht, zoals in de vorm van een dashboard, van alle lopende zaken en procedures in het overleg in de driehoek, gemaakte afspraken, rol commissies, planning et cetera.
- Wees alert op de samenstelling van de rvc/rvt: in hoeverre kan dat bijdragen aan het behalen van de doelstellingen conform de governance codes? Bespreek in de driehoek gewenste profielen en samenstelling. Maak als or gebruik van het voordrachtsrecht en overweeg dan een 'andere' kandidaat dan gebruikelijk.

7. ANDERE STAKEHOLDERS ZOALS VAKBONDEN, NETWERKEN EN AANDEELHOUDERS

Het overleg van de partners in de driehoek kan en zal mede beïnvloed en bepaald worden door relaties met andere betrokken partijen bij beleid- en besluitvorming. Zoals de vakbonden: zij stellen kandidaten voor voor de or, onderhandelen over bijvoorbeeld de gevolgen van een overname, en spreken cao's af die in de organisatie nageleefd moeten worden. Ook bij een gering aantal vakbondsleden zal er meestal toch in meer of mindere mate contact zijn. Zowel ondernemingsraden als bestuurders/toezichthouders kunnen hun eigen netwerken hebben zoals platforms en verenigingen. De vergadering van aandeelhouders kan zeer bepalend zijn. In de zorg spelen cliënten- en verwantenraden een belangrijke rol bij strategie en beleidsontwikkeling.

DE CASES

Bij **Zuyderland** vindt twee à drie keer per jaar structureel overleg met de vakbonden plaats, dit met een ring van toevoorders bestaande uit actieve kaderleden. Een delegatie van de cor neemt als toevoorder deel aan het bestuurlijk overleg met de vakbonden. De medezeggenschap denkt ook mee bij de besprekingen over het sociaal plan. Tussen de cliëntenraad en de cor is er minimaal eens per jaar overleg. In de bestuursraad bereiden de rvc en MSB (Medisch Specialistisch Bedrijf binnen het ziekenhuis) het beleid voor.

Bij **Stedin Groep** zijn de vaste contacten met de vakbondsbestuurders van FNV en CNV goed. Twee db-or-leden zijn hier nauw bij betrokken, een db-lid is medeonderhandelaar bij de cao-onderhandelingen. De or is vertegenwoordigd bij elke vergadering van de aandeelhouders. De rvc-voorzitter en de ceo/cfo zijn lid van een aandeelhouderscommissie waarin ook acht wethouders van verschillende gemeenten deelnemen. De or van Stedin is de "drijvende kracht" van het Medezeggenschap Platform Netwerkbodrijven (MPN).

Bij **Alfa Top Holding BV** is er nauw contact tussen het STAK (Stichting Administratiekantoor en beheerder werknemersaandelen) en de rvc. De rvc overlegt met andere bestuurders in SRA-verband (SRA is de netwerkorganisatie van accountants). Alfa neemt deel aan OOR II: een overlegorgaan van accountantsorganisaties gericht op afstemming van de arbeidsvoorwaarden.

Bij **de Volksbank** neemt de or deel aan het zogeheten Interbancair Vertegenwoordigend Overleg (IVO) van de ondernemingsraden van de banken en gelieerde instellingen. Dit overleg vindt één keer per kwartaal plaats. Er is periodiek overleg met de vakbonden en NL Financial Investments (NLFI). De or heeft spreekrecht tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). De relatie met de vakbonden is van oudsher constructief. Op een aantal thema's, zoals de uitvoering van het sociaal plan, hebben de bonden een ondersteunende rol gespeeld in het overleg tussen or en hr. De directie voert frequent overleg met het toezichtteam van de ECB, met de DNB en de AFM. De rvc heeft in principe tweemaal per jaar overleg met de AFM. De rvc heeft periodiek overleg met de NLFI, de aandeelhouder van de Volksbank.

De cor **Unilever Nederland** is actief binnen het platform Multinationale Ondernemingsraden Overleg (MNO). De voorzitter van de rvc nam deel aan de 'club van 11' met hr-directeuren en een adviseur vanuit de vakbeweging. Ieder kwartaal is er overleg tussen de bestuurder en de vakbonden. Naast het formele overleg wordt er met de bonden samengewerkt om thema's zoals werkdruk, employability en duurzame inzetbaarheid vorm te geven. De cor-voorzitter en de ambtelijk secretaris overleggen enkele malen per jaar informeel met de vakbondsbestuurders. Drie cor-leden zijn lid van de Europese ondernemingsraad (EOR), onderhouden informeel contact met het Europese en Global Senior Management en blijven zodoende op de hoogte van de ontwikkelingen.

Bij **Vitens** is de or lid van het Platform OR'en Waterbodrijven. Naast het met elkaar bespreken van thema's als duurzame inzetbaarheid worden er intervisiebijeenkomsten voor (ambtelijk) secretarissen georganiseerd. Het db van de or heeft zowel spreekrecht op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) als het recht zijn standpunt over

bepaalde voorgestelde besluiten zoals benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders en commissarissen kenbaar te maken. Het db woont tweemaal per jaar de AVA bij. De organisatiegraad van de vakbonden binnen het bedrijf is meer dan 50 procent en de wederzijdse relatie is goed. Intern zijn de posities en de rol van de or en de actieve vakbondsleden in de Bedrijfsledengroep helder en weet men goed met elkaar samen te werken.

De rvc heeft bij **Tata Steel Nederland** direct contact met de board in India, de Ultimate Beneficial Owner (UBO). De cor neemt deel aan het MNO-platform. Er is sprake van een nauwe samenwerking en afstemming van de rollen tussen FNV, CNV, de Unie en de medezeggenschap. Veel cor- en or-leden zijn kaderlid van hun bond. Een voorbeeld van de onderlinge relaties is de manifestatie van december 2017, die samen met de bonden is georganiseerd. Tata Steel Nederland heeft ook een afgevaardigde in het FNV-ledenparlement, wat door het metaalconcern van groot belang wordt geacht. De medezeggenschap is actief op Europees niveau.

Bij **FrieslandCampina** vindt twee à drie keer per jaar informeel overleg met FNV en CNV plaats. De taken tussen bonden en medezeggenschap zijn goed op elkaar afgestemd. Op lokaal niveau komen de bonden met name langs als er sprake is van reorganisaties. Minimaal twee keer per jaar is er een overleg gepland tussen de vakbondsbestuurders en het db van de cor. De bestuurder van de grootste vakbond heeft een zetel in de Europese Ondernemingsraad. Daarnaast zijn veel or-leden vakbonds- en kaderlid. Via deze lijnen is er veelvuldig overleg. Het db van de cor wordt voor de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering van de Coöperatie uitgenodigd. In de zuivelsector is FrieslandCampina de grootste werkgever en voornaamste cao-onderhandelaar.

”” Zoek aansluiting bij andere platforms om ervaringen te delen en ideeën op te doen ””

Vakbonden en **KPN** hebben structureel contact. Zo is er maandelijks, ter afstemming van de verschillende agenda's, overleg tussen het db van de cor, voorzitters van de betrokken or'en in de organisatie én de vakbondsbestuurders. De cor weet externe netwerken als de Tweede Kamer, vakbeweging en het MNO strategisch te benutten. Ook maakt de cor gebruik van het spreekrecht op de AVA waar men onder andere de bonuscultuur en de verhouding van de top-beloning met de lagere functies aan de orde stelt.

Bij **Danone Nederland** is de cor-voorzitter actief in de internationale vakbeweging. Afspraken over de medezeggenschap zijn vastgelegd door de internationale overkoepelende vakbond IUF. Er is ook een informele Europese ondernemingsraad (EOR) ontstaan.

Bij **Stichting De Lichtenvoorde** maakt de or deel uit van het ROR (Regionaal Overleg Ondernemingsraden). Ook heeft de or zich aangesloten bij de Alliantie M3, een groep van kleine zorgverleners. De rvt is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Er wordt samengewerkt met de cliënten- en de verwantenraad.

CONCLUSIE

De genomineerde organisaties opereren in complexe omgevingen en het is voor alle drie de partijen van belang om externe relaties in het krachtenveld om hen heen te onderhouden c.q. er een actieve rol in te spelen.

TIPS

- Wees in de driehoek open over andere relaties, weet van elkaar hoe en wanneer deze een rol kunnen of moeten spelen. Denk hierbij aan relaties zoals met cliëntenraden, de aandeelhouders, (internationale) vakbeweging, EOR en (regionale) politiek.
- Structureer de relatie met andere stakeholders. Zoals regulier formeel en informeel overleg met bonden en hogere managementlagen als men deel uitmaakt van een internationaal concern. Maak afspraken, bijvoorbeeld over de afstemming tussen de or en bonden bij onderhandelingen met sociale gevolgen.
- Zoek om ervaringen te delen en ideeën op te doen aansluiting bij medezeggenschapsplatforms zoals het MNO, platforms van vergelijkbare ondernemingsraden, verenigingen van toezichthouders, werkgeversorganisaties.

8. ROBUUST OVERLEG MET RESULTAAT

VOORBEEDEN VAN, SOMS OPMERKELIJKE, BESLUITVORMING OP STRATEGISCH NIVEAU.

Een belangrijk criterium om genomineerd te worden is dat overleg tussen de partners in de driehoek niet incidenteel maar structureel is en aantoonbaar tot besluitvorming op strategisch niveau heeft geleid. Wat dat betreft bieden alle elf cases verschillende inspirerende en ook leerzame voorbeelden van hoe met elkaar vanuit ieders positie en verantwoordelijkheden complexe thema's 'aan te durven'. Per casus is in deze paragraaf aandacht voor een opmerkelijk resultaat van het elkaar in soms spannende tijden weten te vinden.

DE CASES

FINANCIËLE CRISIS

Zuyderland wordt, na een zwaar fusietraject en net als alles weer goed lijkt te lopen, onverwacht geconfronteerd met een financiële crisis. Algemene kostenreductie en personeelsreductie onder met name de staf lijkt onvermijdelijk. Daarnaast wordt de zorgonderneming ermee geconfronteerd dat zorgverzekeraars een deel van de verleende zorg niet blijken te vergoeden. De door rvb en rvt voorgestelde plannen komen ter advies bij de cor. Deze komt tot een aantal andere conclusies, onder andere dat verschillende processen efficiënter kunnen. Voor met name de rvt een opzienbarende invalshoek. De cor wordt ook betrokken bij de onderhandelingen met de verzekeraars met als resultaat een tienjarig contract - dus minder stress. Het herstelplan wordt vervolgens onderdeel van een driehoeksoverleg tussen rvt, rvb en cor.

VISIE OP ENERGIETRANSITIE

Als netwerkbedrijf krijgt **Stedin Groep** een dominante rol bij de energietransitie. Dat heeft grote gevolgen voor de strategie en inrichting van de organisatie. Om tot een 'Visie 2025' te komen worden onder begeleiding van een extern adviseur sessies gehouden. De or neemt hier onder geheimhouding aan deel en krijgt alle documentatie. Terugkijkend heeft de or veel invloed op de geformuleerde visie, met name door bepaalde formuleringen aan te passen die tot onrust onder werknemers kunnen leiden. Er zijn ook afspraken gemaakt rondom het adviesrecht ten aanzien van de benodigde investeringen waar een or-themagroep voor is ingesteld. Dit is ook een vast onderwerp voor het drieradenoverleg. Zowel de bestuurder als de rvc stellen blij te zijn met de inbreng van de or, vooral omdat zodoende de ervaringen en inzichten van medewerkers bij het proces worden betrokken. "We leren van elkaar" luidt de reactie.

MODERNISERING ARBEIDSVORWAARDEN

In 2019 staat bij **Alfa Top Holding BV** in het overleg het onderwerp 'Modernisering arbeidsvoorwaarden' dominant op de agenda. Twee or-leden, hr, een directievoorzitter en een extern adviseur werken hier hard aan. Voor de or, die op een aantal onderdelen instemmingsrecht heeft, een spannend traject. Maar met name over de rol van de or - twee leden maken immers deel uit van de projectgroep - ontstaan er nogal eens misverstanden. De or pakt zijn rol en gaat verder dan alleen het claimen van de formele instemmingprocedure. Het wordt een hele exercitie om de gevolgen voor werknemers door te rekenen, dit aan rvb/rvc te presenteren én te communiceren met de achterban. De or weet zo echt te onderhandelen. Rvc en bestuurder erkennen vervolgens dat de or als stem van de medewerkers duidelijk meerwaarde heeft. Zo heeft de or bijvoorbeeld aandacht voor de werk/privébalans ingebracht en worden mensen nu verplicht een minimumaantal vakantiedagen op te nemen. De or blijft vervolgens betrokken bij het communicatietraject over het nieuwe pakket.

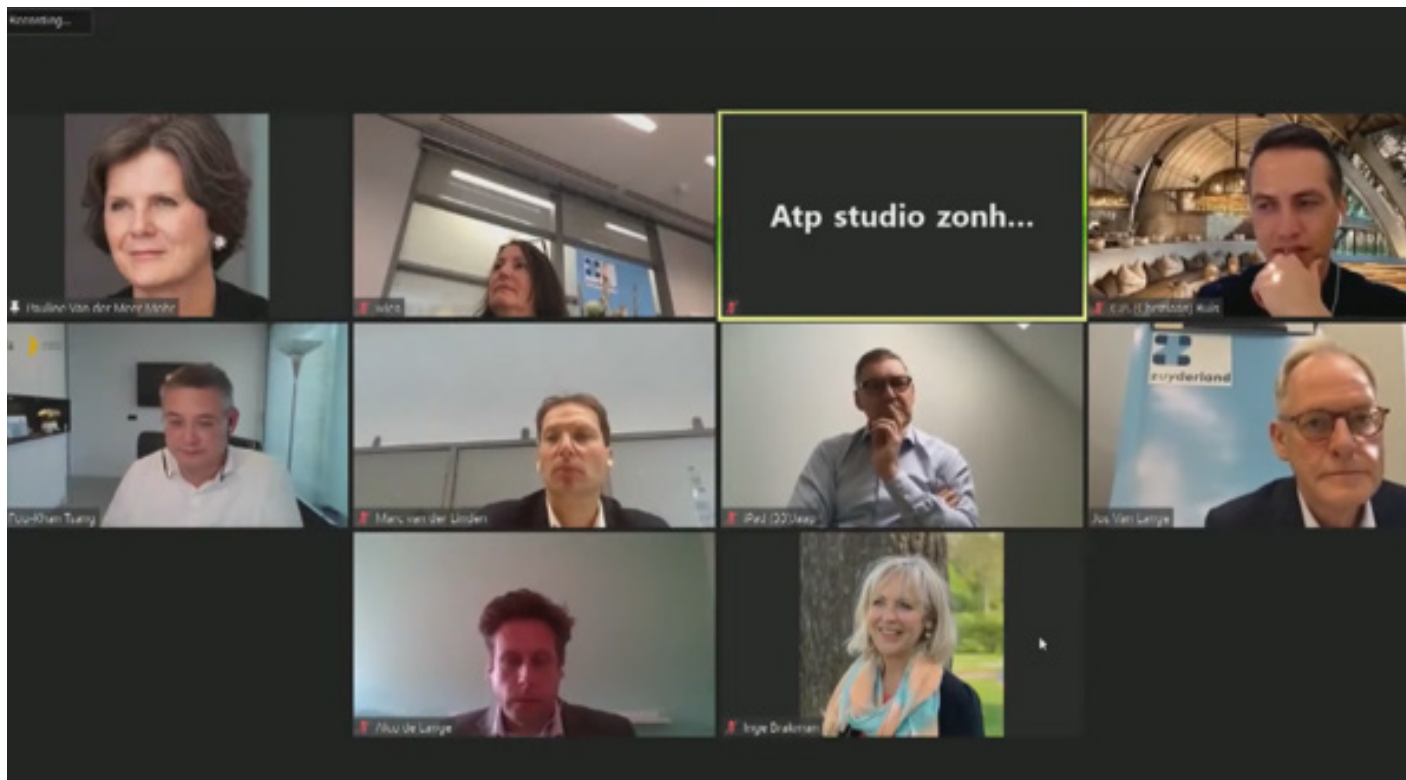
BELEID TOETSEN AAN ORGANISATIEWAARDEN

'Bankieren met de Menselijke Maat' houdt voor **de Volksbank** in een sociale bank te zijn, zowel in relatie met cliënten als de eigen werknemers. Voor de or aanleiding om het interne beleid hieraan te toetsen. Drie voorbeelden: outsourcing van onder andere ict, franchisers en het beloningsbeleid. Een en ander schuurt behoorlijk en de spanningen lopen op. De or formuleert een initiatiefvoorstel waarbij met succes een beroep gedaan wordt op de zorgplicht van de werkgever bij de overdracht van arbeidsvoorwaarden. Wat de franchisers betreft heeft de or, op basis van signalen, zijn zorg uitgesproken of deze wel conform de missie van de bank handelen. Dit geldt voor zowel klantbediening als de arbeidsomstandigheden van medewerkers. Ook hierover worden afspraken gemaakt. Het beloningsbeleid is op advies van de or drastisch gewijzigd: sinds 2018 zijn alle individuele variabele beloningscomponenten, ook voor de directie,

afgeschaft. Dit mede vanuit de sociale waarde de werknemers niet meer door financiële prikkels te willen motiveren. Iedereen heeft nu een vast salaris. Men wordt nu beoordeeld op zowel het behalen van prestatiedoelstellingen als team als op gedrag.

BEDRIJFSOVERNAME

Eind 2018 komt er bij **Unilever Nederland** door de overname van De Vegetarische Slager druk op het, verplichte, adviestraject met de cor. Hier strak conform de WOR aan vasthouden is niet realistisch. Extra complicerend hierbij is dat het om vertrouwelijke en beursgenoteerde informatie gaat. Er dreigt een potentieel conflict. In onderling overleg weet men een versneld adviestraject af te spreken. Voor eenieder speelt hierbij de erkenning van het bedrijfsbelang. Als voorwaarde voor de cor geldt wel dat het formele advies aantoonbaar van invloed op de uitvoering van het definitieve besluit zou moeten zijn. En dat de bonden en de cor bij de gevolgen voor het personeel van zowel Unilever Nederland als De Vegetarische Slager betrokken worden.



Still uit de online uitreiking 2020. Van linksboven naar rechtsonder: jury-voorzitter Pauline van der Meer Mohr, Wia Scherphuis (Zuyderland), Christiaan Buis en Fou-Kahn Tsang (Alfa Accountants en Adviseurs), Marc van der Linden (Stedin), Jaap Wielaart (Alfa), Jos van Lange (Zuyderland), Alco de Lange (Stedin), Inge Brakman (voorzitter AMG).

VERHUIZING

Vitens is ontstaan uit een fusie van enkele provinciale waterbedrijven waarbij als hoofdvesting in plaats van Utrecht de keuze op Zwolle valt. De or geeft een negatief advies over de verhuizing omdat de arbeidsvoorwaarden in de nieuwe organisatie te sterk van elkaar verschillen en/of er te veel negatieve consequenties voor de medewerkers uit voortvloeien. De or formuleert als voorwaarde van een mogelijk positief advies zeven punten. De rvc is vervolgens als intermediair opgetreden. Wat de arbeidsvoorwaarden betreft is over zes van de zeven punten overeenstemming bereikt. Mede daardoor is er nu een goede reiskostenregeling, een flex-protocol en de mogelijkheid om 4 x 9 uur te kunnen werken. Ook is afgesproken het sociaal plan langer te laten doorlopen.

JOINT VENTURE

De voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp bepaalt bij **Tata Steel** de overlegagenda over een langere periode. Hoewel het voornemen uiteindelijk door 'Europa' niet doorgaat, blijft het een inspirerend voorbeeld hoe partners in de

driehoek met ondersteuning vanuit de vakbonden zowel hun eigen rol optimaal weten te vervullen als dat er afspraken in het belang van de organisatie gemaakt worden. Zo heeft de cor het recht op een volledige consultatie c.q. advies-traject verworven en aantoonbaar invloed uitgeoefend door wettelijke mogelijkheden slim en strategisch te benutten én dit af te stemmen met de vakbonden. Dit leidt tot een akkoord over de volgende voorwaarden:

- behoud van de geïntegreerde waardeketen-site met een eigen R&D, een hoofdkantoor in IJmuiden en het behouden van de continuïteit;
- behoud corporate governancestructuur;
- behoud zeggenschap over de cash en capexinvesteringen;
- geen schulden voor derden op de balans.



Logo's van de elf bedrijven en organisaties die tussen 2017 en 2020 zijn genomineerd.

Ook de politiek heeft zich op hoog niveau voor Tata Steel Nederland ingezet. En de media werden niet geschuwd. Het db van de cor functioneert hierbij als stuurgroep om alle betrokken ondernemingsraden hun eigen procedure binnen een vastgesteld kader te laten volgen.

HERINRICHTING ORGANISATIE

In twee maanden tijd heeft bij **FrieslandCampina** een herinrichting van de organisatie op alle niveaus tot en met de invulling van alle managementposities (inclusief de Executive Board) en de governancestructuur plaatsgevonden. Omdat hier verschillende bedrijfsonderdelen bij betrokken waren zouden formele adviesprocedures op zowel centraal als decentraal niveau veel tijd in beslag nemen. Het adviesproces is vooral complex doordat de voorgenomen structuurwijzigingen zich over de grenzen van de toenmalige business groups uitstrekken. Daardoor 'past' de bestaande overlegstructuur tussen de ondernemingsraden en de betrokken bestuurders niet. Besloten wordt om twee werkconferenties te organiseren om de hele medezeggenschap, bestuurders en medewerkers van de verschillende onderdelen in dit overleg mee te nemen. Op de eerste conferentie worden vragen geformuleerd, op de tweede de conceptreacties/adviezen. Bestuurders en hr zijn op beide conferenties aanwezig om direct vragen te kunnen beantwoorden. Per te vormen cluster wordt een adviesgroep ingesteld met cor- en medezeggenschapsleden die daar in de nieuwe structuur zouden gaan werken. Een positief neveneffect is dat vooral onder stafmedewerkers en het management veel waardering ontstaat voor de kennis en werkwijze van de medezeggenschap. Die is zo letterlijk meer zichtbaar geworden.

OVERNAME VOORKOMEN

De cor **KPN** wordt geconfronteerd met de mogelijke overname van het bedrijf door America Movil. Dit leidt in de gehele organisatie tot veel commotie. De cor gaat vervolgens heel wat verder dan een formeel adviesproces vereist. Men weet daarbij externe netwerken als de Tweede Kamer, vakbeweging en het MNO optimaal te benutten. De cor geeft een eigen persbericht uit, stuurt een brief aan de Tweede Kamer, voert gesprekken met de Stichting Preferente Aandelen KPN, de vakbonden en de Tweede Kamerfracties. Op basis van deze informatie kan de cor een mogelijke overname niet steunen. Met als resultaat dat het bod wordt ingetrokken. In de Tweede Kamer leidt dit tot de motie Hamer waarbij de rechtmatigheid van het verlenen van collectief ontslag bij het verplaatsen van werk naar het buitenland aan de orde wordt gesteld.

WIJZIGEN HR-ORGANISATIE

Het wijzigen van de hr-organisatie bij **Danone Nederland** heeft zowel impact op de relatie met het internationale hoofdkantoor, de structuur van de business units en samenstelling van teams als op de taken en functies van individuele medewerkers. Hoe dan ook een gecompliceerde adviesprocedure. Het overlegproces over de adviesaanvraag wordt door de cor gecoördineerd en afgerond. De ondernemingsraden en bestuurders van de betrokken business units hebben zich daarbij vanuit hun rol ingezet om de verschillende belangen inhoudelijk en procedureel op elkaar af te stemmen. Doordat de cor-voorzitter veel internationale contacten heeft, verloopt de afstemming met het hoofdkantoor in Parijs goed. Mede daardoor is het overleg destijds heel organisch verlopen en met resultaat afgesloten.

ZELFSTURING

Bij **Stichting De Lichtenvoorde** staat zelfsturing als organisatievorm ter discussie. Op een 'radenavond', die ten minste eenmaal per jaar statutair gehouden wordt door de bestuurder, het managementteam, de verwantenraad, de cliëntenraad, de or en de rvt komt dit thema aan de orde. Echter: de overgang naar zelfsturing houdt een reorganisatie in en dat betekent een managementlaag minder. Dat raakt zowel werknemers als cliënten. Beiden worden dan ook bij de besluitvorming betrokken. De or organiseert twee achterbanmiddagen, constateert een groot draagvlak en adviseert op basis daarvan positief. Hierbij zijn ook afspraken over de sociale gevolgen gemaakt. De bonden vinden dit van een zodanig goed niveau dat er geen onderhandelingen volgen.

CONCLUSIES

In een groot deel van de beschreven cases weten de partners in de driehoek elkaar in vaak spannende tijden te vinden en tot besluiten te komen. Dat vergt soms letterlijk het vermogen om over de eigen grenzen en belangen heen te kunnen kijken. En tóch de eigen positie en de verantwoordelijkheden in de gaten houden. "We houden niet altijd van elkaar", is een illustratieve uitspraak in dit kader. Er dan toch goed uitkomen en vooral ook niet blijven steken in eigen belangen maar gericht zijn op de toekomst van de organisatie, valt daarbij op. Regelmatig spreken daarbij zowel bestuurders als toezichthouders zich in positieve zin uit over de inzet en professionaliteit van de medezeggenschap. Die komt vaak met eigen initiatieven, ideeën, betreft de achterban erbij, heeft steun vanuit de bonden waardoor het overleg op elkaar afgestemd kan worden én is bereid om formeel vereiste WOR-procedures 'op maat' te maken in het belang van de organisatie. Zo blijkt mede door de opstelling en het handelen van de or (regelmatig in samenwerking met de bonden) in de organisatie begrip en draagvlak voor soms zeer ingrijpende besluiten te ontstaan.

TIPS

- Zorg ervoor dat, zodra duidelijk wordt dat het overleg over een complex/strategisch thema op de or afkomt, faciliteiten zoals tijd, scholing en advies voor alle or-leden en eventuele commissies goed geregeld zijn. Zo komt niet alles alleen op de schouders van het db terecht. Geheimhouding geldt dan ook voor de hele or.
- Ga niet alleen af op de informatie vanuit bestuurder en toezichthouder. Betrek eigen deskundigen, ga op onderzoek uit, check of voorstellen wel realistisch zijn. Neem de tijd om tot een eigen oordeel te kunnen komen, dit conform de WOR. Als dit in het belang van de organisatie echt niet kan, bedenk dan versnelde procedures waarbij de or wél aantoonbaar invloed kan hebben.
- Stem de rol van de medezeggenschap af op die van de bonden. Samen optrekken loont, zeker als het gaat om goede sociale regelingen. Bovendien kan een vakbondsbestuurder soms meer zeggen in de publiciteit dan de or-voorzitter.

9. DUURZAAMHEID

Duurzaamheid is bij alle genomineerden in toenemende mate en mede onder druk van zowel maatschappelijke ontwikkelingen als wet- en regelgeving een rode lijn in het beleid. Dit is ook af te leiden uit de interviews: sinds de eerste in 2017 worden er opvallend meer voorbeelden van algemeen duurzaamheidsbeleid en duurzame inzetbaarheid van het personeel gegeven. Niet voor niets besteden verschillende jaarverslagen van de genomineerde organisaties hier heel wat pagina's aan. Menige organisatie volgt ook, internationale, richtlijnen en is duidelijk trots als men meer dan vereist aan bepaalde normen blijkt te voldoen. In de afgenomen interviews wordt ook regelmatig genoemd dat vooral jongere werknemers vanwege het duurzaamheidsbeleid voor de organisatie kiezen.

Drie hoofdlijnen bij het duurzaamheidsbeleid in de organisaties:

- inrichten van de organisatie: variërend van zonnepanelen, elektrische auto's en het aanbod in bedrijfsrestaurants tot volledige gebouwen die aan duurzaamheidseisen voldoen;
- duurzame inzetbaarheid personeel: voorkomen van burn-out, werken aan vitaliteit en beleid ten aanzien van oudere werknemers;
- in de relatie met cliënten: duurzame producten en voorlichting.

Hierna volgen enkele voorbeelden van deze drie hoofdlijnen. In de juryrapporten in de **bijlage** gaan we daar veel uitgebreider per genomineerde op in.

DE CASES

DUURZAME ZORG EN DUURZAME INZETBAARHEID

Zuyderland neemt deel aan de Green Deal Duurzame Zorg. Belangrijke doelstellingen daarbij zijn vermindering van de CO₂-uitstoot en het bevorderen van circulair ondernemen. Dat behelst het maatschappelijk verantwoord inkopen: milieuvriendelijk, circulair, bio-based en innovatief. Bij offerteaanvragen en aanbestedingen wordt hierop getoetst. Intern wordt er op tactisch en operationeel niveau gelet op grondstoffen, medicijnen/cosmetica, glas, papier en restafval. Andere te noemen categorieën zijn transport, catering en voeding en reiniging, textiel en groenbeheer. Duurzame inzetbaarheid is vooral door de medezeggenschap met een ondersteunende en actieve rol vanuit P&O, op de overlegagenda gezet. Dit heeft onder meer tot een driejarig plan geleid met als kernwaarden: medewerkers in hun kracht zetten, betere energie-werkbalans, meer verantwoordelijkheid en vertrouwen en kennis en kunde zo optimaal mogelijk inzetten. Inmiddels is er een budget beschikbaar van 3,5 miljoen en is er gerealiseerd dat werknemers vanaf 58 jaar geen nachtdienst meer hoeven te draaien. Ook bestaat de mogelijkheid van een powernap van 20 minuten. Er zijn brillen beschikbaar met een bepaald licht waardoor vitamine D wordt aangemaakt. Ook zijn er mogelijkheden tot stoelmassage. Met name dat laatste is zeer populair: al weken van tevoren is dit volgeboekt. Tijdens de COVID-19-crisis zijn er specifieke activiteiten georganiseerd om de mensen fysiek en mentaal te ondersteunen.

ENERGIETRANSITIE EN DUURZAME INZETBAARHEID

Netwerkbedrijf **Stedin Groep** zal bij de energietransitie een dominante rol krijgen. Dat heeft ook gevolgen voor de organisatie en de werknemers. Mede daarom wordt de or als stakeholder vanaf de start bij de discussie betrokken en neemt vanuit deze positie deel aan sessies over de Visie 2025. Mede op basis van de sector-cao worden afspraken rondom vitaliteit en duurzame inzetbaarheid uitgewerkt. Onder andere door de beschikking over een individueel budget. De or denkt hierover mee. Dat geldt vooral voor een hr-programma 'Grip op instroom, doorstroom en uitstroom' - met als doel interne mobiliteit te faciliteren. Ook denkt de or mee over de inhoud van de aanbesteding bij de Arbodienst en het gebruik van het PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) waarbij duurzame inzetbaarheid een belangrijke doelstelling is. Stedin kent ook een Vitaliteitsregeling waarbij oudere werknemers via een gunstige regeling minder kunnen werken. Verder gaan op organisatieniveau de lease- en bedrijfsauto's over op elektriciteit, liggen er zonnepanelen op het dak en heeft de coronacrisis tot meer thuiswerken geleid, waarvoor de mensen goede voorzieningen hebben gekregen.

DUURZAME KANTOREN EN INZETBAARHEID

Alfa Top Holding BV werd onlangs met 114,9 van de 200 punten opnieuw gecertificeerd als een zogeheten BCorp organisatie. BCorp is een keurmerk voor ondernemers/bedrijven die mens, milieu en maatschappij als uitgangspunt nemen en niet alleen het maken van winst. Dit betekent onder andere het zo duurzaam mogelijk inrichten van de kantoorpanden en het ontwikkelen van duurzame producten bij het adviseren van klanten. Daarmee loopt men in de sector voorop. Daarbij blijkt dat vooral jongere werknemers zich sterk bij dit thema betrokken voelen. Tegelijkertijd is het met name in de agrarische sector, waar Alfa veel klanten heeft, niet altijd eenvoudig om dit thema aan te kaarten. Dat gebeurt onder andere door melkveehouders te adviseren over hun duurzaamheidsrapportage.

Alfa kent het duurzaamste kantoor van Nederland (Alfa Leeuwarden), elektrisch rijden is verplicht, er zijn kantoren met een bandenspanningsapparaat op de parkeerplaats, alle kantoren zijn voorzien van zonnepanelen én er is aandacht voor reductie van afval en printwerk. Bovendien heeft de or in het kader van duurzaamheid, met uitzondering van het overleg met rvb/rvc, het fysieke vergaderen afgeschaft. Het overleg in de commissies en het informele PO-overleg

Zorgorganisatie Zuyderland kreeg in november 2020 als winnaar de Driehoek 3D Trofee uitgereikt.



zullen altijd digitaal zijn. Duurzame inzetbaarheid van werknemers wil men bevorderen door de zogenoemde 'Alfa PE punten': iedere werknemer inclusief de bestuurder krijgt de kans om 16 punten per jaar te halen door zowel vakinhoudelijke workshops te volgen als persoonlijk leiderschap, vitaliteit en veilig werken te ontwikkelen.

“ **Duurzame inzetbaarheid van werknemers op het gebied van interne mobiliteit, vitaliteit, voorkomen van uitval en ook beleid rondom oudere werknemers bepalen meer en meer de medezeggenschapsagenda** ”

KLIMAAT NEUTRALE BALANS

de Volksbank wil alle kredietverlening en investeringen in bedrijven toetsen aan de CO₂-voetprint en op die manier een klimaatneutrale balans van 45 procent in 2020 tot 100 procent in 2030 bereiken. Daarvoor wordt er een door de ASN Bank uitgewerkte methodiek gehanteerd, gebaseerd op internationale standaarden zoals het Greenhouse Gasprotocol. Er is bewust geïnvesteerd in windparken, een zonnepark en is er een extra obligatie in het Green for Growth Fund gekocht. Het merk ASN speelde een grote rol bij de totstandkoming in juni 2018 van de Spitsbergen-ambitie waarbij men in de financiële sector het verlies door CO₂ wil verminderen en omzetten in winst. Dit betekent bijvoorbeeld het stoppen van financiering van niet-milieuvriendelijke kolencentrales. De ASN Bank, onderdeel van de Volksbank, biedt ook een hypotheek om het huis te kunnen verduurzamen. Intern is er verder aandacht voor elektrische leaseauto's, duurzame catering en het rookbeleid.

MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

Doing good by doing well. Unilever Nederland wil met deze visie laten zien dat het bedrijf zich niet alleen op het eigen productenpakket richt maar ook op maatschappelijke problemen. Op basis hiervan is het 'Unilever Sustainable Living Plan' (USLP) ontwikkeld met als doelen:

- meer dan een miljard mensen helpen in actie te komen om hun gezondheid en welzijn te verbeteren;
- de milieuoetadruk van onze producten halveren;
- 100 procent van onze landbouwgrondstoffen duurzaam betrekken en de levensstandaard verhogen van mensen in onze hele waardeketen.

Met de eigen merken en producten wil men duidelijk laten zien dat deze wereldwijd duurzaam worden geproduceerd. Unilever Nederland ondertekende het Plastic Pact met als doel uiterlijk in 2025 tot een meer verantwoorde en vereenvoudigde plastic-keten te komen. Verder worden in het kader van duurzaamheid vrachtwagens zoveel mogelijk volgeladen en het afval op de wagens gescheiden. Het gehele wagenpark zal in 2030 uit elektrische auto's bestaan. Voorts is er een projectgroep duurzame inzetbaarheid voor het personeel waarin ook de vakbonden vertegenwoordigd zijn.

Winnaar Driehoek 3D Trofee 2018-Tata Steel Nederland



DUURZAAMHEID ALS LEVENSBELANG

Voor een waterbedrijf als **Vitens**, dat 2.600 hectare terrein, deels natuurgebied, beheert is duurzaamheid, zeker nu met de grote droogte, van levensbelang. Dit vereist een goed ecosysteem ter bescherming van de natuurlijke bronnen. Vitens streeft ernaar om duurzaam en circulair te ondernemen en zo bij te dragen aan een schone leefomgeving. De stoffen die aan de natuur onttrokken worden wil men volledig hergebruiken, opnieuw toepassen of terugbrengen in de natuur. Men werkt volgens de 'Sustainability Reporting Standards' van het 'Global Reporting Initiative' (GRI). Externe accountants beoordelen aan de hand hiervan het duurzaamheidsbeleid. Samen met onder andere de waterschappen wordt nu onderzocht hoe er meer water vastgehouden kan worden voor een robuust en klimaatbestendig watersysteem en hoe er op waterbesparing kan worden ingezet. Bewustwording van klanten dat water schaars aan het worden is, is eveneens van groot belang. Met dat doel is in 2018 de campagne 'Water uit Lokale Bron' gestart waarbij twee pop up Vitens Waterwinkels in Leeuwarden en Utrecht geopend zijn. Klanten krijgen daar bijvoorbeeld advies over waterbesparing. In Overijssel en de Achterhoek zijn programma's in samenwerking met boeren ontwikkeld om onder andere de uitspoeling van nitraat naar grondwater te beperken. En zo zijn er veel voorbeelden. Wat betreft duurzaamheid in de werkorganisatie is er voor werknemers een mobiliteitsbudget en is er aan de hand van een gezondheidscheck een visie op duurzame inzetbaarheid geformuleerd. Managers dienen in dit kader medewerkers actief te faciliteren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Managers dienen bovendien beter op de hoogte te zijn van de ziekte- en arbeidsongeschiktheidswetgeving.

“ **Maak van duurzame inzetbaarheid van werknemers een vast punt van zowel de or- als de overlegagenda's met zowel bestuurder en toezichthouder** ”

DUURZAAMHEID BIJ GROOT ENERGIEVERBRUIK

Tata Steel Nederland, een van de grootste energieverbruikers en CO₂-uitstoters van het land, kiest onder andere voor cross-sectorale samenwerking. Zo werkt de staalgigant samen met chemieconcern Dow Chemical aan een pilot om tot een gesloten kringloop te komen en CO₂ om te zetten in grondstof voor de chemische industrie. Verder verlaten maximaal 4 procent van de grond- en reststoffen als afval het productieproces, ruim 96 procent wordt gerecycled en hergebruikt. Al lange tijd bestaat een duurzame samenwerking met Nuon om elektriciteit op te wekken op basis van productie-gassen in IJmuiden. Enkele andere voorbeelden van duurzaamheid zijn het leasen van elektrische auto's, ledlampen in de lantaarnpalen, het vrachtwagens bij de ertsvelen door water laten rijden waardoor de banden schoon zijn en het stof niet verder verspreid wordt, de erts- en kolenvelden en alle wegen op het bedrijfsterrein (circa 100 km) schoonhouden, duurzamere locomotieven en zorg voor het duingebied waar Tata Steel Nederland is gevestigd.

Wat duurzame inzetbaarheid van het personeel betreft kent Tata Steel Nederland een generatiepact met als doel oudere werknemers langer gezond en prettig aan het werk te houden, door afbouw van uren. Werknemers die in de periode van 1 januari 2018 - 1 januari 2023 60 jaar of ouder zijn kunnen hier een beroep op doen.

Voor (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten geldt mede conform de cao dat er een volwaardige baan binnen het bedrijf wordt gezocht en de werkplek wordt aangepast.

LEDEN ONDERSTEUNEN

FrieslandCampina wil als coöperatie de leden proactief ondersteunen om in de hele productieketen duurzaamheid 'van gras tot glas' vorm te geven. Voor melkveehouders zijn scorekaarten ontwikkeld waarmee men duurzaamheid in kaart kan brengen. Ook zijn er met hen keukentafelgesprekken gevoerd, is er een app ontwikkeld om de afspraken te bewaken én zijn er ledenbijeenkomsten. Met een Solar-programma wil FrieslandCampina de installatie van zonnepanelen door middel van een dakhuur-oplossing op de daken van melkveebedrijven versnellen. Een deel van de stroom is voor de boer, een ander deel voor de productieketen en kantoren. Dit met als doel bij te dragen aan de broeikasgasreductiedoelstellingen van de melkveesector. Leden van de coöperatie krijgen een bonus van 10 euro per ton verminderde CO₂-uitstoot. In de werkorganisatie zijn er Green Teams die initiatieven ontwikkelen als carpoolen, zuiniger rijden met leaseauto's, bamboebekers in plaats van papieren, aparte afvalbakken voor GFT en een veiling van relatiegeschenken voor een goed doel.

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid van het personeel is er een Employability Center met als doel het bevorderen van vitaliteit, vaardigheid en wendbaarheid van medewerkers. Er zijn 'health casespecialists' die leidinggeven

coachen en adviseren in de begeleiding van zieke medewerkers. Leercoaches adviseren en begeleiden de ontwikkeling van medewerkers. Mobiliteitsmanagers adviseren en hebben inzicht in andere functies bij FrieslandCampina. Ook is er een NL Academy die gericht cursussen aanbiedt.

TOETSEN BEDRIJFSBESLUITEN

Bij **KPN** heeft de cor in zijn visie opgenomen dat bedrijfsbesluiten getoetst zullen worden aan de duurzaamheid van de bedrijfsbesturing en werkelijke bedrijfsverbeteringen. In dit kader heeft de cor inmiddels het zoeken naar duurzame investeerders aan de orde gesteld. KPN is verder door de Dow Jones Sustainability Index uitgeroepen tot het meest duurzame telecombedrijf ter wereld.

INTERNATIONALE NORMEN

Bij **Danone Nederland** is er op internationaal niveau veel aandacht voor diversiteit, duurzaamheid en zorg. Zo geldt er een wereldwijde 'compliance policy' waar ethisch handelen een belangrijk onderdeel van uitmaakt.

CONCLUSIES

Duurzaamheid zal meer en meer, mede door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en agenda's, het beleid van organisaties gaan bepalen. Dat vergt, ook voor het overleg in de driehoek, een alertheid op eisen en voorwaarden waar men aan dient te voldoen. Proactief zijn, weten wat er op de organisatie afkomt, het maatschappelijke krachtenveld inschatten, inzicht in de gevolgen voor de werknemers, productieketens, bedrijfsprocessen, én ook de relatie met klanten zal in veel situaties tot complexe vraagstukken leiden. Vraagstukken die van partijen vergen om met het oog op de toekomst verder te denken dan de eigen belangenpositie.

” Partijen moeten met het oog op de toekomst verder kijken dan de eigen belangenpositie ”

Duidelijk is dat een afwachtende houding en te weinig ondernemen een organisatie per definitie op achterstand plaatst. Daarbij zal het imago eveneens een rol kunnen spelen. Jongere werknemers identificeren zich niet graag met ouderwetse organisaties, de maatschappelijke omgeving kan tot actie overgaan en klanten kunnen met de voeten stemmen. Zich onvoldoende houden aan regelgeving kan zelfs juridische consequenties en daarmee samenhangende negatieve publiciteit tot gevolg hebben.

Duurzame inzetbaarheid van werknemers op het gebied van interne mobiliteit, stimuleren van vitaliteit, voorkomen van uitval en ook beleid rondom oudere werknemers bepalen meer en meer de hr- en medezeggenschapsagenda. Tot slot vormt het duurzaam inrichten van bedrijfsgebouwen en het bevorderen van zaken als openbaar vervoer, carpoolen, thuiswerken, elektrische auto's, geen verspilling van materialen en circulair ondernemen al bij veel organisaties onderdeel van het beleid. Overigens heeft de or conform WOR art. 28.4 de taak om "de zorg van de onderneming voor het milieu" te bevorderen, inclusief beleidsmatige, organisatorische en administratieve voorzieningen op dat terrein. En op grond van WOR art. 25.1 sub I adviesrecht over het treffen van een belangrijke maatregel op dat gebied.

TIPS

- Ontwikkel zicht op en kennis van de wet- en regelgeving inzake duurzaamheid (en in het verlengde daarvan milieu) en de vereisten die daaruit voor de organisatie voortvloeien. Maak gebruik van de steun van externe organisaties en netwerken om het eigen beleid te toetsen.
- Neem initiatief en houd de vinger aan de pols bij zaken als circulair ondernemen, inrichting gebouwen, zonnepanelen en energiegebruik, mobiliteit en bedrijfsauto's. Betrek hier zoveel mogelijk de werknemers/gebruikers zelf bij om een duurzaam zelfbewustzijn te creëren.
- Maak van duurzame inzetbaarheid van werknemers een vast punt van zowel de or- als de overlegagenda's met zowel bestuurder en toezichthouder. Zorg voor informatie over in-, door- en uitstroom, ervaren werkdruk et cetera. Weet wat er in de cao staat en welke andere mogelijkheden, bijvoorbeeld subsidie, er beschikbaar zijn. Werk samen met vakbonden om bijvoorbeeld een generatiepact voor ouderen af te spreken.

10. DIVERSITEIT EN INCLUSIVITEIT

WOR art. 28.3 geeft de medezeggenschap een rol in het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van gelijke behandeling en het laten participeren “van gehandicapten en minderheden”. Het wetsartikel voorziet in diversiteit en inclusiviteit. Ook governance codes vragen speciale aandacht voor diversiteit. Maatschappelijk was en is er veel discussie over met name de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. In de interviews wordt daarom gevraagd naar zowel de agendering van de thema’s diversiteit (en dan vooral m/v) en inclusiviteit als best practices. Uit de vele voorbeelden is er per casus een gekozen. Wel wordt in het kort bij iedere genomineerde organisatie aandacht aan de m/v-verhoudingen gegeven.

DE CASES

INSTROOM VLUCHTELINGEN

Bij **Zuyderland** bestaat het project ‘In de zorg uit de zorg’ waar met Europese steun een bemiddelingstraject, (bij-)scholing en persoonlijke ‘on the job begeleiding’ aan vluchtelingen in de Euregio gegeven kan worden. Er zijn zo’n dertig vluchtelingen ingestroomd. Wat de samenstelling van de rvt betreft is er bewust gestreefd naar diversiteit m/v: de raad telt nu drie vrouwelijke leden. Van de driekoppige rvb maakt een vrouw deel uit.

INSTROOM STATUSHOUDERS

Bij de bedrijfsschool van **Stedin Groep** worden statushouders in twee klassen van negen deelnemers tot monteur opgeleid. De eerste lichter stroomt nu uit naar vaste plekken. De tweede groep is gestart in september 2020. De deelnemers krijgen ook een taal cursus. Een aanzienlijk deel van de monteurspopulatie heeft overigens een niet-westerse achtergrond. Daarom wil men in het beleid meer aandacht besteden aan de culturele verschillen. De rvc is bovendien uitgebreid van een naar drie vrouwen. Daar is bewust naar gezocht.



Wat kan de organisatie ondernemen om mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt in dienst te nemen?



VOORTREKKERSROL OR

Bij **Alfa Top Holding BV** heeft de or een voortrekkersrol om de m/v-verhoudingen op de agenda van de rvc en het bestuur te krijgen. Zeker nadat vanuit de overheid een schriftelijk verzoek kwam meer vrouwen in de rvc op te nemen. Als resultaat ligt er een beleidsplan om de komende vier jaar zowel op topfuncties als breder de m/v-verhoudingen te verbeteren. Voor sommige functies wordt nu expliciet naar vrouwen gezocht, bijvoorbeeld door via een op vrouwen gericht werving- en selectiebureau kandidaten te zoeken. Inmiddels heeft dit tot enkele vrouwelijke directeuren geleid. Van de rvc-functies worden er nu twee door vrouwen bekleed.

INTERN MOBILITEITSBELEID

Bij **de Volksbank** wordt bij het interne mobiliteitsbeleid rekening gehouden met diversiteit. Ook in het medewerkersonderzoek worden de m/v-verhoudingen meegenomen. Wat de positie van vrouwen betreft is er met resultaat beleid gevoerd. De verhouding in de rvc is drie mannen en twee vrouwen. De vijf koppige directie bestaat uit drie vrouwen en twee mannen. Van de gehele top-30 binnen het bedrijf is 30 procent vrouw, van de leidinggevenden is dat 35 procent. In roosters wordt geprobeerd rekening te houden met religieuze verplichtingen. Ook staan in het cao-overleg de vereiste voorzieningen om werk en privé met elkaar te combineren op de agenda.

LGBT-BELEID

Unilever Nederland kent een eigen gay community en een netwerk van leading executives met als doel zowel ten aanzien van LGBT als afkomst diversiteit te promoten. Men is ook aangesloten bij het LEAD (Leading Executives Advancing Diversity)-Network. Extern (zoals op de Canal Parade en de Rotterdam Pride) is men ook bewust zichtbaar als organisatie. Zowel de bestuurder als de vicepresident hr Benelux zijn vrouwen. Het Country Leadership Team van Unilever Benelux telt zes vrouwen en vijf mannen en de ceo Benelux is een vrouw. Sinds de komst van de vrouwelijke ceo blijken er overigens veel meer vrouwen te solliciteren dan voorheen. De cor heeft bij de zoektocht naar een voordrachtscommissaris bewust voor een vrouw van allochtone afkomst gekozen.

INSTROOM KWETSBARE WERKNEMERS

Met het project 'Vitens Inclusief' wil waterbedrijf **Vitens** mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in dienst nemen en houden. En ze daarbij een echte arbeidsplek met betekenisvol werk aanbieden. Veel functies bij Vitens lenen zich bijvoorbeeld voor mensen met een vorm van autisme doordat taken goed af te bakenen zijn. In 2019 leidde dit tot een instroom van 23 personen. De or heeft geijverd voor het in dienst nemen van meer vrouwen. In een technisch bedrijf is dit niet per se eenvoudig. In managementfuncties lukt het wel: de directie is nu qua m/v-verhouding 50/50. In het eerstelijns management zijn acht mannen en vijf vrouwen actief. Voor de voordrachtscommissaris is bewust naar een vrouwelijke kandidaat gezocht en gevonden.

“ De medezeggenschap heeft diversiteit en de m/v-verhouding op de agenda gezet ”

PARTICIPATIEWET

Tata Steel Nederland geeft invulling aan de Participatiewet door het aanstellen van een participatiemanager en het oprichten van een speciale afdeling om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door maatwerk op individueel niveau aan een baan te helpen. Het gaat hierbij zowel om bestaande als speciaal gecreëerde banen. In 2017 leidde dit tot een instroom van vijftig werknemers. Als technisch bedrijf is het niet eenvoudig om meer vrouwelijke werknemers te vinden. Wat gezien de arbeidsmarkt wél van belang is. Om meer meisjes te werven zijn er zogeheten 'Girls Days' georganiseerd waar 120 deelnemers enthousiast werden gemaakt voor een technische baan. Wat diversiteit van het personeelsbestand betreft heeft het bedrijf een lange geschiedenis van gastarbeiders en jongeren met een allochtone afkomst - die op de bedrijfsschool een goede opleiding kunnen volgen. Wat m/v betreft heeft de cor bewust naar een vrouwelijke voordrachtscommissaris gezocht en gevonden.

MVO TOEPASSEN

Vanuit MVO-beleid (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) is er bij **FrieslandCampina** een pilot ontwikkeld om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij boerenbedrijven te plaatsen. Zij worden daar gedetacheerd en tellen mee voor de Participatiewet. In de productielocaties overheerst, ondanks de toenemende automatisering, nog het dogma van 'mannenarbeid'. Op managementniveau stromen wel steeds meer vrouwen in. Zo bestaat de Executive Board uit een man en een vrouw (de cfo). In het Executive Leader Team (ELT) zijn vijf mannen en drie vrouwen actief. Ieder jaar wordt gekeken hoe het er met de senior managementposities voorstaat. De rvc telt nu twee vrouwelijke leden vanuit de aangesloten melkveehouders.

QUOTUM

Bij **KPN** is mede op initiatief van de cor het diversiteitsbeleid flink aangescherpt. Er geldt nu een quotum van 30 procent vrouwen in hogere functies. Voor iedere vacature moeten er minstens 50 procent vrouwen op de shortlist staan. Managers dienen zich hier aantoonbaar voor in te zetten: sinds 2018 is dit een factor in de variabele beloning. In de driehoek neemt de cor het initiatief om aan de hand van eigen criteria gebruik te maken van het voordrachtsrecht. De cor heeft met succes twee vrouwelijke voordrachtscommissarissen gezocht die ook benoemd zijn.

ONDERDEEL BEDRIJFSBELEID

Danone Nederland laat zich al jaren voorstaan op een actief, relevant en succesvol diversiteitsbeleid. Tot op de hoogste niveaus worden sleutelposities ingenomen door professionals van divers geslacht, leeftijd, afkomst en achtergrond. Er is een vrouwelijke voorzitter van de rvc, tevens voordrachtscommissaris.

DE ROZE LOPER

Stichting De Lichtenvoorde is gecertificeerd voor de Roze Loper: tolerantie ten aanzien van de seksuele diversiteit bij cliënten en medewerkers. Het is de eerste organisatie in deze sector (zorg) die dit keurmerk kreeg voor acceptatie en ondersteuning van LHTB voor mensen met een beperking. De or heeft voor de rvt twee vrouwen voorgedragen.

CONCLUSIE

Alle genomineerden hebben beleid als het om diversiteit m/v gaat. In relatie tot algemene ontwikkelingen lijkt het min of meer geaccepteerd. Met name de, vaak recente, instroom in de top en managementlagen van organisaties is opmerkelijk. De medezeggenschap heeft hier in een aantal cases duidelijk het initiatief voor genomen en het thema op



De Volksbank-winnaar Driehoek 3D Trofee 2019-2020

de agenda gezet. Bij de zoektocht naar kandidaten voor de rvc en de rvt wordt er vanuit de (c)or expliciet gezocht naar geschikte vrouwen. Qua inclusiviteit, zoals de belangen van LHBT-werknemers en het omgaan met culturele verschillen binnen de organisatie, zijn er bij enkele genomineerden initiatieven en/of wordt er beleid ontwikkeld. Wat de instroom van "minderheden en gehandicapten" (conform WOR art. 28.3) en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (de Participatiewet) betreft zijn er enkele projecten te noemen.

In de interviews is eveneens gevraagd naar beleid ten aanzien van (on) gewenst gedrag: alle organisaties hebben beleid op dit terrein zoals integriteits- en gedragscodes, vertrouwenspersonen en klachtencommissies. Bij enkele organisaties is er in de driehoek van overleg ook aandacht voor deze thema's en de gezamenlijke verantwoordelijkheid daarvoor.

” Alle organisaties hebben integriteits- en gedragscodes, vertrouwenspersonen en klachtencommissies ”

TIPS

- Kaart de m/v-verhoudingen regelmatig aan. Wat komt er terecht van mooie voornemens? Wat gebeurt er écht in de organisatie? Let daarbij niet alleen op de instroom maar ook op de doorstroom. Hebben vrouwen echt kansen? Wat zijn mogelijke barrières en vooroordelen? En hoe staat het ervoor met voorwaarden om werk en privé met elkaar te combineren?
- Wat betekent inclusiviteit voor de organisatie? Ook wat dit betreft is inzicht hebben in zowel cijfers als beleving van collega's van belang. Wat ervaren collega's met een andere culturele achtergrond? En de LHBT'ers?
- Wat kan er in de organisatie ondernomen worden om meer mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt in dienst te nemen ofwel het toepassen van de Participatiewet?

11. PROFESSIONALISERING EN GEWENST OVERLEG

In de interviews is gevraagd hoe de drie partijen ieder aan hun eigen professionele ontwikkeling werken. Voor de medezeggenschap geldt een wettelijk recht op scholing. Directiestatuten en reglementen van rvc's/rvt's bevatten over het algemeen bepalingen over evaluatie, training en opleiding. In alle elf cases zijn training en opleiding, evaluatie, gezamenlijke werkconferenties en/of gezamenlijke deelname aan bijvoorbeeld strategische sessies belangrijke elementen bij het professionaliseren van het overleg in de driehoek. De vraag naar hoe men het overleg graag vorm zou willen geven maakte ook deel uit van de interviews.

ENKELE VOORBEELDEN, DIT KEER PER OVERLEGPARTNER, UIT DE CASES.

PROFESSIONALISERING TOEZICHTHOUDERS

Gedurende een jaar liep bij de rvt van **Zuyderland** een stagiair mee. Dat leverde veel nieuwe inzichten op. Bij de zelf-evaluatie werd een goed in de zorg ingevoerde externe begeleider betrokken.

Bij de rvc **Stedin** is bij de jaarlijkse evaluatie in 2020 aan de hand van een vragenlijst met ieder lid een individueel gesprek gevoerd.

De rvc van **Alfa Top Holding BV** heeft een evaluatie met externe begeleiding gevolgd met daarbij ook aandacht voor de eigen ontwikkeling.

Elk jaar houdt de rvc van **Unilever Nederland** een formele evaluatie en blikt iedere vergadering even in het kort terug. Bij **Vitens** heeft de rvc zichzelf geëvalueerd met begeleiding van een 'blikopener'-commissaris die ieder lid feedback en commentaar gaf. Met onder meer als resultaat dat nu elke rvc-vergadering met een evaluatie wordt afgesloten. De rvc-leden van **Tata Steel Nederland** doen elke twee jaar mee aan de algemene veiligheidstraining, doen dan 'gewoon' examens zoals elke medewerker én krijgen dan een toegangspas voor het gebouw en het terrein. Jaarlijks vindt ook een evaluatie plaats.

Bij **FrieslandCampina** volgen nieuwe rvc-leden opleidingen en cursussen en er zijn groeps- en individuele evaluaties. Op basis hiervan adviseert en begeleidt een opleidingscommissie de rvc-leden over te volgen opleidingen. Iedere maand staat op de agenda welke symposia en congressen er zijn en wie waar naar toegaat.

PROFESSIONALISERING BESTUURDERS

De rvc van **Zuyderland** wordt geaccrediteerd door de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren waarbij bij de 360 graden feedbackmethodiek ook de medezeggenschap betrokken wordt.

De rvc van **Alfa Top Holding BV** evalueert ieder kwartaal de onderlinge samenwerking en die met andere organen. Bij **de Volksbank** hebben rvc en directie samen onder andere een sessie over de rol van de rvc qua aansturing gevolgd. Bij **Unilever Nederland** is er met de bestuurders voor de lokale ondernemingsraden iedere drie maanden overleg over de stand van zaken met betrekking tot de medezeggenschap.

PROFESSIONALISERING MEDEZEGGENSCHAP

Bij alle elf genomineerde organisaties is het geen punt van discussie dat de medezeggenschap faciliteiten voor scholing en training en ook voor het raadplegen van eigen externe deskundigen benut. Een enkele keer wordt er door bestuurder en/of een toezichthouder opvallend lovend gesproken over de kwaliteit van de medezeggenschaps-adviseur/trainer/advocaat. Soms komt er dan door net een andere invalshoek of specifieke kennis, een andere dimensie in het overlegproces. De meerwaarde van medezeggenschap wordt dan voor de andere partners meer dan duidelijk. Zoals bij **Zuyderland** waar de cor mede op advies van een hoogleraar tot meer kostenreducerende voorstellen kwam. Of bij **Tata Steel Nederland** waar de cor over adviseurs van zeer hoog niveau beschikt.

Opvallend is dat bij verschillende genomineerden de medezeggenschap het traject 'Moderne medezeggenschap' op Nyenrode Business Universiteit volgden. Zij geven aan dan vooral veel van andere ondernemingsraden te leren en contacten en ideeën op te doen. Gebruikelijk is dat directie- en rvc-leden daar een middag komen om te oefenen met het overleg in de driehoek. Dat blijkt veel contacten, ideeën en onderlinge uitwisseling op te leveren.

Bij **KPN** ziet de cor professionalisering als een hoofdvoorwaarde voor het op strategisch niveau kunnen functioneren. Men wil hier de hele medezeggenschap bij betrekken onder andere door een landelijke or-dag en een jaarlijkse drie-daagse werkconferentie met verdieping op thema's.

GEZAMENLIJKE (SCHOLINGS-)ACTIVITEITEN IN DE DRIEHOEK

ENKELE VOORBEELDEN

1. Vormen van evaluatie

De rvc-voorzitter en de voordrachtscommissaris bij **Vitens** evalueren jaarlijks het functioneren van de directie en spreken daaraan voorafgaand met een flink aantal mensen uit de organisatie waaronder de voorzitter van de or. Bij **FrieslandCampina** organiseert de cor evaluaties met de andere medezeggenschapsorganen en de bonden. Eenmaal per jaar is er een heidag met het db van de cor en de drie bestuurders waarbij teruggekeken wordt naar wat goed ging, wat er beter kan en wat de wensen zijn.

De rvc van **de Volksbank** evalueert zowel het eigen functioneren als de relatie met de bestuurders. De bestuurders worden om input voor gevraagd. In het jaarverslag komen de conclusies hiervan op een transparante wijze aan de orde.

2. Gezamenlijke activiteiten

Voorbeelden hiervan zijn deelname van de medezeggenschap aan management- en strategieconferenties, stuur-, werk- en projectgroepen. Dit gebeurt bij de organisaties op grote schaal. Bij **Zuyderland** bijvoorbeeld neemt de or deel aan de Stuurgroep Strategische Personeelsplanning.

3. Gezamenlijke studiedagen, scholing, drieradenoverleg, jaarlijkse bijeenkomsten

- **Stedin** bijvoorbeeld kent tweemaal per jaar een drieradenoverleg van or, rvb en rvc. Het initiatief voor de agenda ligt bij de or.
- Bij **de Volksbank** heeft de voordrachtscommissaris op de medezeggenschapsscholing een sessie over 'de driehoek' verzorgd.
- Bij **Vitens** hebben directie en or in een gezamenlijke training aan de ontwikkeling en positionering van de or gewerkt en afspraken over het overlegproces gemaakt.
- Bij **FrieslandCampina** nam men gezamenlijk het initiatief tot twee werkconferenties waarbij de gehele medezeggenschap en ook de bestuurders van bedrijfsonderdelen aanwezig waren.
- Bij **Stichting De Lichtenvoorde** wordt minstens eenmaal per jaar een 'radenavond' over een actueel thema gehouden met het managementteam, de verwantenraad, de cliëntenraad, de or en de rvt.

CONCLUSIE

Het kenmerk van professionalisering is werken aan voortdurende verbetering van het functioneren, kennis opdoen en vaardigheden ontwikkelen. Ook over de grenzen van de eigen (belangen-) positie heen kunnen kijken en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen, bijvoorbeeld in crisissituaties, is belangrijk. Training en opleiding en het aandurven elkaars functioneren te bespreken en feedback geven, zijn hierbij belangrijke elementen.

“ **Het aandurven elkaars functioneren te bespreken en feedback te geven is belangrijk** ”

GEWENST OVERLEG

Ten slotte is tijdens de interviews gevraagd naar wensen ten aanzien van het overleg in de driehoek. Opvallend is dat bij deze vraag een aantal geïnterviewden aangeeft aan het denken te zijn gezet juist door de nominatie voor de Driehoek 3D Trofee.



Winnaar KPN Driehoek 3D Trofee 2017

Een paar voorbeelden, zonder hierbij de namen te noemen:

- “Hopelijk lukt het om de rechtstreekse en open lijn te behouden en met elkaar in balans te blijven.”
- “Transparantie is prima, maar de rol van de or moet ook voor iedereen helder zijn. Wat dat betreft is er nog wel een slag te maken.”
- “Advies aan de rvc: ‘Leer het bedrijf goed kennen en daarmee ook de omgeving en externe factoren.’”
- “De or heeft een progressieve geest; dat is voor ons als management van belang, houd dat vast.”
- Een or: “We willen meer werken via co-creatie, zoals bij het bepalen van de kaders voor de jaarplannen en targets. Dat zou de kers op de taart zijn.”
- Een or: ‘We zouden in combinatie met het ‘gewone’ overleg structureel een ‘benen-op-tafelsessie’ met zowel de rvb als rvc willen.”
- “De verhoudingen zijn goed, naast formele kanalen veel informeel contact. Partijen respecteren elkaar in de positie en rol die men te vervullen heeft.”
- “Als bestuurder is het wellicht een idee een request for advice te doen en zich niet alleen maar aan de volgens de WOR vereiste procedures te houden.”
- “De sleutel hierbij is elkaar vertrouwen. Je hoeft het zakelijk niet met elkaar eens te zijn; dat doet niets af aan de relatie.”
- “Wij hebben ook de ervaring dat commissarissen graag een ander geluid horen dan dat van bestuurders en managers.”
- “We hopen vast te kunnen houden aan de goede sfeer waarbinnen we pittige discussies met elkaar voeren.”

Kortom: bij alle genomineerde organisaties “draait” de driehoek en weten partijen elkaar te vinden.

12. OVERIGE UITGAVEN EN ONLINE INFORMATIE

OVERIGE UITGAVEN

FNV: Werknemersinvloed op ondernemingsstrategie: ondernemingsraad en toezicht.

Een handleiding voor FNV-leden in ondernemingsraden. Uitgave 2018/heruitgave 2020

AMG: De governance driehoek in bedrijf

Hoe de samenwerking tussen bestuur, toezichthouders en ondernemingsraad de organisatie vooruithelpt.

Een uitgave in samenwerking met het Nationaal Register, de WissemaGroup en De Voort Advocaten.

Vestigen en verstevigen van de relatie tussen RVC en OR

SER-handreiking voor de or getiteld 'Vestigen en verstevigen van de relatie tussen RVC en OR'. Ook voor de rvt/rvc is een dergelijke handreiking geschreven.

HANDIGE ONLINEADRESSEN

FNV: Informatie voor FNV leden over or en pvt

Informatie over invloed uitoefenen en belangen behartigen voor or'en en pvt'en.

AMG: Alliantie Medezeggenschap en Governance

Hier is informatie te vinden over de relatie medezeggenschap en good governance én over de voordrachtscommissaris. Deze site richt zich zowel op het toezicht als op de medezeggenschap. Er is een kennisbank en elk jaar wordt er minimaal een congres georganiseerd over een actueel thema.

SBI Formaat

SBI Formaat is een trainingsinstituut met veel informatie over goed bestuur en met een steunpunt Governance voor Medezeggenschap.

SER

De website van de Sociaal-Economische Raad geeft informatie over medezeggenschap in het algemeen, over richtbedragen voor scholing, over werkzaamheden van de Commissie Bevordering Medezeggenschap en verschillende handreikingen en tools.

cdrc@xs4all.nl

CDRC Consult, Tineke de Rijk, adviesbureau Medezeggenschap en arbeidsverhoudingen, voordrachtscommissaris en publicist OR magazine.

tonny.groen@fnv.nl

Advies over voordrachtscommissarissen, vragen over de Driehoek 3D Trofee



**BIJLAGE
JURY-
RAPPORTEN**

**DRIEHOEK 3D TROFEE
2017-2020**

DRIEHOEK 3D TROFEE

De Driehoek 3D Trofee is een prijs voor de beste samenwerking tussen de (centrale) ondernemingsraad - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht en Directie/Raad van Bestuur.

De prijs is mogelijk gemaakt door de stichting À propos, opgericht door Ieke van den Burg. Haar missie was het bevorderen van zeggenschap voor werknemers op bedrijfsniveau, met speciale aandacht voor de rol van de voordrachtscommissaris. Het werk van de stichting is na het overlijden van Ieke van den Burg in 2014 overgedragen aan de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG).

De AMG is een samenwerkingsverband tussen SER, Nationaal Register, AWWN, VNO-NCW, CNV, FNV, MNO Platform, NCD, SBIFormaat, VCP, de Voort Advokaten, WissemaGroup.

Elk jaar nomineert de Alliantie drie organisaties voor de Driehoek 3D Trofee. Een jury beoordeelt voor AMG de genomineerden en maakt een juryrapport inclusief casebeschrijvingen. In deze bijlage vindt u alle juryrapporten van 2017 tot en met 2020.

JURYRAPPORT DRIEHOEK 3D TROFEE 2020-2021

OPGESTELD OP 6 NOVEMBER 2020 (INCLUSIEF DRIE CASEBESCHRIJVINGEN)

Jury:

- Mevr. Mr. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter
- Prof. dr. Hans Schenk
- Prof. mr. Evert Verhulp
- Frans-Willem van Abeelen, Voorzitter ondernemingsraad Volksbank (winnaar 2019)

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

De AMG heeft voor 2020-2021 drie organisaties genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee, de prijs voor organisaties met robuust en inhoudelijk overleg tussen de (Centrale) Ondernemingsraad - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht en Directie/Raad van Bestuur.

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

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

- Mevr. Trude Maas, oud-voorzitter AMG
- Dhr. Robbert van het Kaar, AIAS Universiteit van Amsterdam
- Mevr. Danielle Haenen, partner in AMG namens de SER
- Mevr. Tonny Groen, partner in AMG namens de FNV en coördinatie Trofee
- Mevr. Tineke de Rijk, interviewster en schrijfster cases.

GENOMINEERDEN 2020-2021

Voor de Driehoek 3D Trofee 2020-2021 zijn genomineerd:

- Zuyderland
- Stedin Groep
- Alfa Top-Holding B.V.

Proces nominatie

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

Methodiek interviews en case beschrijvingen

Tineke de Rijk heeft aan de hand van een vragenlijst gebaseerd op de criteria (zie hieronder) interviews gehouden met de betrokkenen bij het overleg in de driehoek: (C)OR - Raad van Bestuur/Directie - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht. Bij twee genomineerden vonden deze interviews fysiek plaats, bij één, gezien de COVID-19 crisis, digitaal. De conceptverslagen van het gesprek zijn vervolgens eerst ter goedkeuring voorgelegd aan iedere geïnterviewde. Op basis van de interviewverslagen en verdere aangeleverde informatie is per genomineerde organisatie een case geschreven, die vervolgens door de organisatie is geaccordeerd. Deze cases zijn openbaar en toegevoegd aan dit juryverslag.

Werkwijze van de jury

De jury heeft als taak om op basis van de cases te beoordelen in hoeverre de genomineerden voldoen aan de criteria voor de prijs en vervolgens te bepalen wie de winnaar is. Op 6 november 2020 heeft de jury met dit doel met elkaar digitaal overlegd.

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

CRITERIA DRIEHOEK 3D TROFEE

Deze zijn:

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

BESPREKING CASES

ALFA TOP-HOLDING B.V.

Alfa accountants en adviseurs is een op coöperatieve leest geschoeide organisatie waar werknemers zelf certificaten kunnen kopen. Dit betekent dat iedere medewerker met een vast dienstverband ook voor een deel mede-eigenaar is. De or heeft instemmingsrecht voor het reglement van de MEBO (het medewerkerparticipatie-systeem). Al jaren voor het wettelijk verplicht was kende de organisatie een Rvc, in het reglement staat dat de rvc-voorzitter toeziet op het "naar behoren" verlopen van de relatie tussen rvb en or.

Alle partners in de driehoek refereren aan een sfeer van goed overleg, dialoog, samenspel en zien dit mede samenhangen met de coöperatieve organisatiestructuur en een "familie"-cultuur. Voor de or geldt daarbij wel een zoeken naar wat dan de eigen positie is, hoe de meer specifieke werknemersbelangen te behartigen. Zo moet de or wat de werknemersbelangen als pensioenen en (secundaire) arbeidsvoorwaarden betreft regelmatig positie innemen. Dat deed zich onder andere voor bij het ontwikkelen van een nieuw arbeidsvoorwaardensysteem waaraan de or in nauw overleg en samenwerking met hr inhoudelijk meegewerkt heeft. Hierbij stuitte men regelmatig op een (potentiële) tegenstelling tussen directe werknemersbelangen en het mede-eigenaar zijn. Voor de or betekende het stevig op het scherpst van de snede onderhandelen met de rvb wat uiteindelijk tot een voor alle betrokkenen aanvaardbaar compromis leidde.

De or heeft de afgelopen jaren bewust gekozen voor professionalisering en een intensieve relatie met de achterban ontwikkeld. Mede daardoor draagt de or nu bij aan een draagvlak voor strategische besluitvorming door rvb/rvc. Er zijn ook veel informele contacten.

Wat duurzaamheid betreft: sinds 2014 is Alfa een BCorp-organisatie. BCorp is een keurmerk voor ondernemers/bedrijven die mens, milieu en maatschappij als uitgangspunt nemen en niet alleen het maken van winst nastreven. Alfa is onlangs met 114,9 van de 200 te behalen punten opnieuw gecertificeerd. Alfa loopt daarmee in deze sector echt voorop. Zo is in 2019 voor het eerst een impact-jaarverslag gemaakt op basis van de "VN sustainable development goals". Men wil de klanten hier echt betrekken, dat gebeurt bijvoorbeeld bij melkveehouders die een duurzaamheidsrapportage ontvangen waar Alfa over adviseert. Duurzaamheid geldt ook voor de eigen bedrijfsvoering en duurzame inzetbaarheid van werknemers die onder andere ieder jaar opleidingen kunnen volgen.

Ten aanzien van diversiteit is er een beleidsplan, gebaseerd op een intern onderzoek, om de komende vier jaar zowel op topfuncties als breder de m/v-verhoudingen te verbeteren. De or is hier een belangrijke aanjager bij. Ook gaat onderzocht worden wat de belemmeringen zijn voor vrouwen om door te stromen. Intern worden workshops voor vrouwen georganiseerd om onder andere aan hun bewustwording te werken. Voor de rvc van vijf leden zijn bewust twee vrouwen geworven.

De jury is onder de indruk van hoe er in een coöperatie als Alfa met elkaar vorm gegeven wordt aan het overleg in de driehoek. Zo is medezeggenschap in de sector niet overal gemeengoed en past de WOR bepaald niet naadloos bij deze eigendomsstructuur en toch vormt Alfa een goed voorbeeld van hoe het overleg in de driehoek vormgegeven kan worden. De or werkt daarbij bewust aan professionalisering en heeft zich zo een positie weten te verwerven. Het is ook 'stoer' te noemen dat men met het duurzaamheidsbeleid een maatschappelijk belang nastreeft dat in relatie met klanten in een tamelijk conservatieve sector toch een bedrijfsrisico kan vormen.

STEDIN GROEP

Energiebeheerder Stedin vormt sinds 2017 een zelfstandig bedrijf met een eigen or. Stedin volgt sinds 2018 vrijwillig de Corporate Governance Code en heeft een rvc waarvan de leden maximaal twee keer voor vier jaar benoemd worden.

De or is betrokken bij de keuze, voordracht en benoeming van alle rvc-leden. Tweemaal per jaar is er een 'drie raden-overleg' van or, rvb en rvc. Het initiatief voor de agenda hiervan ligt bij de or. Voor een organisatie als Stedin staat de energietransitie de komende jaren centraal wat strategie en beleid betreft. Dat heeft veel gevolgen voor zowel het personeel als de relatie met klanten. Voor de medezeggenschap is hierbij het strategisch meedenken c.q. co-creatie een belangrijke leidraad. Opvallend is dat de bestuurder stelt dat de or hier een heel progressieve rol bij vervult. Voor de or vormen in combinatie met die energietransitie duurzame inzetbaarheid van het personeel en goed leiderschap de speerpunten.

Er is veel informeel overleg tussen het DB van de or, de bestuurder en hr. Bij informele gesprekken tussen de rvb en rvc kan de or ook deelnemen. De rvc-voorzitter en de bestuurder hebben regelmatig bilateraal contact. De or heeft toetsingscriteria voor advies- en instemmingaanvragen geformuleerd en samen met hr een stappenschema met de verschillende rollen voor rvb en or opgesteld. De kern daarvan is dat de or in een vroegtijdig stadium bij beleidsontwikkeling betrokken wordt.

In combinatie met een conform de WOR gekozen or kent Stedin een NOR (Netwerkende or) waarvan maximaal 30 collega's deel uitmaken en wel rechtsbescherming conform de WOR hebben. NOR-leden kunnen lid zijn van werkgroepen en commissies. Via de NOR krijgt de or veel informatie en ook specialistische kennis uit de achterban.

Bijzonder is het digitale dashboard dat alle betrokkenen bij de medezeggenschap een overzicht biedt van overlegdata, de verschillende commissies, portefeuilleverdeling, inhoudelijke planning, de doorlooptijd van advies- en instemmingaanvragen en gemaakte afspraken.

Duurzaamheid is voor een netbeheerder als de Stedin een leidend principe qua bedrijfsvoering en inzetbaarheid personeel. Wat dat laatste betreft kent men een vitaliteitsregeling voor ouderen, een budget voor duurzame inzetbaarheid conform de cao en aandacht voor interne mobiliteit.

November 2019 gaf men de eerste groene obligatie uit: 500 miljoen euro bestemd voor investeringen in duurzame projecten. Duurzaamheid komt tot uiting in vele activiteiten en in de relatie met andere netbeheerders, gemeentes, onderzoeksinstituten en organisaties als waterbedrijven en woningbouwcorporaties. En zowel in relatie met individuele klanten als het (her-)inrichten van de (werk-)organisatie.

Wat diversiteit betreft leidt men op de bedrijfsschool statushouders op tot monteurs. Zij krijgen ook een taal cursus. De huidige monteurpopulatie is al behoorlijk divers: reden om daar intern specifieke aandacht aan te besteden onder andere door de monteurs te faciliteren om door te kunnen stromen. Wat de m/v-verhoudingen betreft is Stedin van oudsher een heel mannelijk bedrijf: 17 % vrouwen ten opzichte van 83 % mannen. Wel worden er voor de "top 25" bewust vrouwelijke trainees gekozen en zijn voor de rvc bewust twee vrouwelijke leden geworven.

Er zijn nauwe contacten met de bonden, een DB-or-lid is medeonderhandelaar voor de FNV bij de komende cao-onderhandelingen, or en bonden stemmen hun rol op elkaar af. Bij elke AVA-vergadering is de or vertegenwoordigd. De or van Stedin is de drijvende kracht achter het Medezeggenschap Platform Netwerkbedrijven. (MPN).

De jury is onder de indruk van de proactieve opstelling van de or, de laagdrempelige overlegstructuur, het op een nieuwe manier vormgeven aan medezeggenschap door het instellen van de NOR, de initiatiefrol die men bij het platform speelt. Menige or zou ook jaloers zijn op het digitale dashboard. Opvallend is zowel het tweemaal per jaar gestructureerde drie raden-overleg als dat alle stakeholders met elkaar actief in gesprek zijn. Het samen vormgeven van visie en strategie in het kader van energietransitie en ook de gevolgen voor het personeel is een hoofdthema in het overleg in de driehoek. De or wordt daarbij in de beginfase betrokken. Duurzaamheid zowel qua bedrijfsvoering als duurzame inzetbaarheid vormt een rode draad bij de beleidsontwikkeling.

ZUYDERLAND

Zuyderland (ziekenhuizen en zorginstellingen) in Limburg is in 2015 door een fusie tot stand gekomen. In de COR zijn drie ondernemingsraden namelijk die voor het Medisch Centrum (25 zetels), Zorgcentra (15 zetels) en de Thuiszorg (11 zetels) vertegenwoordigd. Voor de verschillende onderdelen geldt een eigen strategisch beleid waar de desbetreffende or bij betrokken is. Overkoepelende adviesaanvragen liggen bij de COR, die ook toeziet op de verbinding tussen Cure en Care. Zuyderland volgt de Governance Code Zorg opgesteld in 2017. Deze code legt bij de rvt en rvb gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het inrichten van de Governance van de zorgorganisaties. De medezeggenschap heeft ook extra bevoegdheden zoals adviesrecht ten aanzien van alle leden van de rvb en rvt en de personeelsbegroting. Op centraal niveau wordt de COR bij alle strategische onderwerpen formeel betrokken.

Na de fusie heeft Zuyderland meerdere malen in zwaar weer verkeerd, mede door financiële ontwikkelingen. Mede door de inhoudelijke rol die de COR hierbij bewust kiest zijn de drie partners sindsdien met elkaar intensief en continu betrokken bij het vormgeven van de fusie en de daarmee samenhangende strategische besluitvorming in het algemeen. Dat is niet eenvoudig in een "molech" van een organisatie en een groot stakeholders veld, waaronder ook de medisch specialisten.

Door alle drie de partners (COR, rvb en rvt) is de afgelopen vijf jaar in de nieuw ontstane organisatie initiatief genomen om elkaars positie, rollen en verantwoordelijkheden helder te krijgen en er vorm aan te geven. De medezeggenschap wordt nu vroegtijdig meegenomen in de beleidsvorming en krijgt ook informeel al veel informatie. Vanuit de medezeggenschap neemt men ook deel aan verschillende stuur- en werkgroepen. Zo heeft de medezeggenschap een belangrijke rol bij de strategische personeelsplanning en wordt het jaar- en activiteitenplan van P&O in verschillende werkgroepen met COR en or-leden voorbereid. Voorafgaand aan de vergadering gaat de rvt op werkbezoek bij een onderdeel om feeling met de werkvloer te houden. Bij het eerste uur van het overleg tussen rvt en rvb is de COR aanwezig, dan kan de COR direct meenemen wat er speelt.

Bij de uitbraak van de COVID-19 crisis schaalte het onderlinge overleg razendsnel op, formele besluitvorming blijkt dan in versnelde mate mogelijk. De COR speelt hierbij een coördinerende en informerende rol. Zo is er iedere maandag overleg met de dagelijks besturen van de ondernemingsraden. Alle betrokkenen bij het overleg hebben zich zeer ingezet om tijdens de crisis met de medewerkers te communiceren, onder meer door dagelijkse videoberichten en speciale nieuwsbrieven.

Eind 2019 is een programma Duurzaamheid opgesteld. De rvb, het Cure en Care management, de COR en de ondernemingsraden zullen bij de invulling en uitvoering betrokken worden. Zo heeft de medezeggenschap bij het ontwikkelen van een driejarig plan duurzame inzetbaarheid en de daaruit voortvloeiende campagne "jijwerkt❤️@Zuyderland" meegedacht. Gezamenlijk zijn daarbij een aantal kernwaarden voor de medewerkers geformuleerd. Zuyderland neemt deel aan de Green Deal Duurzame Zorg, er wordt maatschappelijk verantwoord ingekocht en op tactisch en operationeel niveau staat milieu op het netvlies.

Wat diversiteit betreft is er een project "In de zorg uit de zorg" waar met Europese steun een bemiddelingstraject, (bij-)scholing en persoonlijke on the job begeleiding aan vluchtelingen in de Euregio gegeven kan worden. Bij Zuyderland

zijn nu zo'n 30 vluchtelingen ingestroomd. Bij de samenstelling van de rvt per 1 januari 2018 is bewust gestreefd naar diversiteit m/v: de raad telt nu drie vrouwelijke leden. In samenwerking met scholengemeenschappen wordt een programma ontwikkeld om jongeren met een uiteenlopende achtergrond aan te trekken.

De jury is onder de indruk van een goed draaiende overlegdriehoek in een complex stakeholdersveld. Zo heeft men na fusie intensief samengewerkt om vorm te geven aan de nieuwe organisatie. Daarbij weet de COR de verantwoordelijkheid op een uiterst professionele wijze in te vullen. De ondernemingsraden worden in dit medezeggenschapsgebouw op een proactieve en professionele wijze betrokken. De proof of the pudding is de COVID-19 crisis waarbij alle partijen elkaar onder zware druk en op alle niveaus weten te vinden.

CONCLUSIES

De jury concludeert aan de hand van de criteria dat de genomineerden ieder een cultuur kennen van structureel en informeel overleg in de driehoek, regelmatig overleg met andere stakeholders en professionele medezeggenschap die actief is op beleid- en strategisch niveau. Overleg dat aantoonbaar tot resultaten leidt op het terrein van arbeidsvoorwaarden, de gevolgen van de energietransitie en het vormgeven aan een gecompliceerde organisatie met aandacht voor het personeel. Opvallend is dat bij alle drie de organisaties hr/P&O een duidelijke rol speelt bij het medezeggenschapsproces en het afstemmen van de verschillende rollen, posities en verantwoordelijkheden daarbij. De drie organisaties verschillen sterk zeer van elkaar, mede daarom geven de cases een beeld van hoe divers medezeggenschap kan zijn. Zowel bestuurders als toezichthouders geven aan dat mede door de inbreng van de medezeggenschap en de informatie vanuit hun achterban er een andere en soms ook echt vernieuwende kijk op de gang van zaken ontstaat. En daarmee ook een draagvlak voor de besluitvorming. Alle drie de organisaties werken actief aan duurzaamheidsbeleid zowel ten aanzien van de bedrijfsvoering als de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Wat betreft diversiteit is er bij twee aandacht voor de instroom van vrouwen op managementposities en bij één voor het faciliteren van doorstroming van medewerkers met een andere culturele achtergrond. Twee organisaties hebben specifieke projecten gericht op de instroom van statushouders. Eveneens twee organisaties hebben bij de voordracht voor het toezicht bewust naar vrouwelijke kandidaten gezocht.

Alle kandidaten zijn conform de criteria waardige kandidaten en terecht genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee.

HET OORDEEL VAN DE JURY

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

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

ALFA TOP-HOLDING B.V.

De jury is onder de indruk hoe in een op coöperatieve leest geschoeide organisatie, waar werknemers feitelijk mede-eigenaar zijn, de or vorm geeft aan medezeggenschap, bewust kiest voor professionalisering en het betrekken van de achterban. In een sector waar dit niet gebruikelijk is heeft men, ook al voordat dat verplicht was, gekozen om in de vorm van een rvc een toezichthouder te hebben. Voor de or is het niet eenvoudig om in een dergelijke "familiecultuur" de werknemersbelangen te behartigen en men moet soms op het scherpst van de snede onderhandelen. De achterban heeft echter veel waardering voor dat werk. Voor bestuurder en rvc heeft de sterk in de organisatie wortelende or tot een groter draagvlak voor genomen besluiten geleid. Opvallend is het duurzaamheidsbeleid, het in hoge mate voldoen aan internationale standaarden en dit zowel qua eigen organisatie als in de relatie met klanten intensief en doelgericht vorm willen geven en uitvoeren. Qua diversiteit ligt er een beleidsplan om meer vrouwen op bepaalde functies te werven en zijn de eerste resultaten al bereikt.

STEDIN GROEP

De jury is onder de indruk van hoe in relatief korte tijd -Stedin is sinds 2017 een zelfstandige organisatie- het overleg in de driehoek door zowel de or, rvb en rvc gestructureerd vorm is gegeven. Bovendien is de or met alle stakeholders,

ook op de AVA, in contact en gesprek. Er is sprake van een interessante laagdrempelige overlegcultuur doordat er in combinatie met de or een NOR (netwerk- or) is waardoor veel werknemers zich bij de medezeggenschap betrokken voelen. De achterban denkt echt mee. Zo wordt er vorm en inhoud aan het begrip "proactieve" or gegeven. De strategie met betrekking tot de energietransitie is het grote agendabepalende onderwerp in de driehoek: men wil zo samen richting aan de toekomst van de organisatie en de werknemers geven. Naast formeel overleg zijn er hierbij veel informele lijnen. De professionaliteit blijkt ook uit het, jaloersmakende, overzicht biedende Dashboard Medezeggenschap dat voor alle partijen toegankelijk is. Energietransitie is onlosmakelijk verbonden met het duurzaamheidsbeleid dat in vele activiteiten en (externe) relaties vorm gegeven wordt. Zoals het uitgeven van een eerste groene obligatie om in duurzaamheidsprojecten te kunnen investeren.

ZUYDERLAND

De jury is onder de indruk van hoe bij deze uit een fusie van meerdere instellingen ontstane Cure en Care-organisatie op strategisch niveau door alle partners vorm en inhoud aan het overleg in de driehoek wordt gegeven. Men weet elkaar formeel en informeel te vinden. De rvt zoekt direct contact met de werkvloer. Bij een onverwachte financiële crisis neemt de COR verantwoordelijkheid en heeft aantoonbaar strategische invloed. Zuyderland vormt daarmee een inspirerend voorbeeld van het professioneel inrichten van de overlegstructuren tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht. Uit de hoge overlegfrequentie en continue communicatie en afstemming tijdens de COVID-19 crisis blijkt dat er mede door deze structuur sprake is van een stevige vertrouwensbasis op alle niveaus van de organisatie.

Thema's als het vormgeven aan een gefuseerde organisatie, het met elkaar letterlijk overleven van een financiële probleem, het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid, de COVID-19 crisis weet men met elkaar op te pakken en tot goed resultaat te brengen. Duurzaamheid geldt zowel ten aanzien van de bedrijfsvoering in vele aspecten als de inzetbaarheid van het personeel.

SCORE

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

Bij Alfa Top-Holding B.V. werken alle partners in de driehoek aantoonbaar aan het professionaliseren van het overleg binnen een coöperatie. Zo is de or meegenomen in het verbeterprogramma kwaliteit, een strategisch speerpunt voor de hele sector. Alfa is een organisatie waar de WOR niet bepaald naadloos op aansluit en waar men wel met elkaar zoekt hoe dan vorm te geven aan medezeggenschap.

Bij Stedin Groep heeft men met elkaar een effectieve laagdrempelige overlegstructuur ontwikkeld waarbij de procedures vanuit eigen rollen en verantwoordelijkheden vormgegeven worden. De or signaleert proactief en wordt in een vroege fase betrokken bij onder andere de strategische besluitvorming inzake de energietransitie, zowel wat de gevolgen voor de organisatie als die voor de medewerkers betreft.

Bij Zuyderland hebben alle partijen na de fusie van 2015 met elkaar en onder druk van zowel financiële problemen als de recente COVID-19 crisis vorm weten te geven aan vraagstukken in een grote en zeer gecompliceerde organisatie. Daar dan toch goed met elkaar weten uit te komen is bepaald geen sinecure.

Keuze:

Alle drie de organisaties werken aantoonbaar aan hun professionalisering waarbij, mocht deze bestaan, de aanmoedigingsprijs zeker naar Alfa zou gaan. Er is echter maar één winnaarstrofee en de jury is na discussie tot de conclusie gekomen dat het overleg in de driehoek bij één van de drie organisaties qua structureel en informeel overleg met alle stakeholders het meest verankerd is en op het derde (actief op strategisch niveau) en vierde criterium (een robuust overleg) het hoogste scoort.

De jury komt tot een unaniem oordeel: Zuyderland is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2020-2021.

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

CASE ZUYDERLAND

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de “Driehoek” bij Zuyderland, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2020/2021

Zuyderland is genomineerd op basis van de volgende criteria:

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

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

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

GEÏNTERVIEWDEN ZUYDERLAND

In de driehoek van overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht zijn de volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap: DB COR Zuyderland

Kosta Sultanis, voorzitter COR en IC-verpleegkundige. Vijftien jaar actief in de medezeggenschap, voorheen voorzitter COR Orbis, sinds de fusie in 2015 voorzitter COR Zuyderland.

Rita van Ettekovén lid COR en opleidingscoördinator. Sinds september 2017 COR-lid vanuit de Care.

Sandra Slangen, ambtelijk secretaris COR Zuyderland sinds 2016, daarvoor sinds 2007 ambtelijk secretaris of voormalig Atrium MC.

Bestuurders

David Jongen, voorzitter rvb sinds 1 januari 2015

Esther Urlings-Willems, RvE manager P&O sinds 2017. Daarvoor P&O-manager bij een Care organisatie.

De rvb vormt samen met het bestuur van het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) sinds juli 2019 de Bestuursraad waarin besluiten gezamenlijk worden voorbereid. De rvb is voor de COR de gesprekspartner in de driehoek

Rvt

Jos van Lange, sinds 1 augustus 2018 lid rvt en sinds 1 januari 2020 voorzitter. Met als achtergrond de financiële wereld, mede de reden voor zijn benoeming.

De partners in de driehoek: zowel door de fusie als in de Coronatijd afhankelijk van elkaar om in vertrouwen en in dialoog snel tot goede besluiten te komen.

Zuyderland is in 2015 door een fusie tot stand gekomen, daarna heeft het meerdere malen in zwaar weer verkeerd.

Mede door de inhoudelijke rol die de medezeggenschap hierbij koos zijn de drie partners allen intensief en continue betrokken bij het vormgeven aan de fusie, de strategische besluitvorming in het algemeen en het crisismanagement in tijden van Corona.

Het DB: "We willen positief kritisch zijn, proactief meedenken. Met schoppen bereik je minder, je moet het probleem omarmen. Niet van wat kan niet maar wat wel. En anticiperen op de toekomst".

Bestuurder David Jongen: "Met name de totstandkoming van de fusie en daarna de uitwerking van de fusieafspraken heeft ons in de driehoek dichter bij elkaar geduwd".

P&O manager Esther Urlings-Willems: "Ik zie voor mijzelf vooral een verbindende rol: ik probeer zaken op tafel te leggen als de verschillende partijen elkaar niet begrijpen. Benoemen waar je zit, wat je ziet, daardoor kun je veel verder komen".

Rvt-voorzitter Jos van Lange: "Ik heb in mijn verschillende functies heel wat ondernemingsraden meegemaakt maar zoals deze COR functioneert nooit eerder. De medezeggenschap denkt hier echt mee, ook op langere termijn, en functioneert bepaald niet als rem zoals ik elders wel eens ervaren heb".

DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK

1 Het formele overleg

Door de fusie in 2015 is er een nieuwe medezeggenschapsstructuur ontstaan: ondernemingsraden voor het Medisch Centrum (25 zetels), Zorgcentra (15 zetels) en de Thuiszorg(11 zetels). Alle drie zijn zij vertegenwoordigd in de COR die 14 zetels telt. Van die veertien zijn er zeven voor vertegenwoordigers van de Cure en zeven voor de Care (5 Zorgcentra en 2 Thuiszorg). Dit met het oog op de balans tussen de belangen en het tot een gedragen besluitvorming willen komen. Voor de verschillende onderdelen geldt een eigen strategisch beleid waar de desbetreffende or bij betrokken is. Overkoepelende adviesaanvragen liggen bij de COR, die ook toeziet op de verbinding tussen Cure en Care. Met name tijdens de COVID-19 crisis heeft de COR een coördinerende en informerende rol gespeeld. Op centraal niveau wordt de COR bij alle strategische onderwerpen formeel betrokken.

Tussen rvb en COR is er eenmaal per zes weken een overlegvergadering met een week van tevoren agendaoverleg, de Art. 24 vergadering is tweemaal per jaar. Daarbij zijn eenmaal twee rvt-leden op uitnodiging van de COR aanwezig. De rvt nodigt de COR formeel eens per jaar uit. Tussen de voorzitters van de rvt en de COR is minimaal eenmaal per jaar overleg. In september 2020 staat er een overleg tussen de hele rvt en de COR op de agenda. De manager P&O en het DB COR overleggen regulier eenmaal per zes weken en tweemaal per jaar over een thema. Voorts geldt dat extra overleg op verzoek van (een der) partijen altijd mogelijk is. Dat vond met name tijdens de financiële en de COVID-19 crisis frequent plaats. Formele besluitvorming bleek toen in versnelde mate mogelijk.

De COR: "De COVID-19 crisis maakte veel los, ook wat de medezeggenschap betreft, er ontstond veel ruimte en begrip voor ons werk".

De bestuurder: "Als rvb hebben we iedere week de medezeggenschap vast op de agenda, we stemmen heel goed af wat er zoal speelt".

De P&O-manager: "In het begin heb ik verschillende malen het formele overleg bijgewoond en feedback gegeven. Dat heeft ook echt iets doorbroken. Vroeger waren er veel meer spanningen. Kort samengevat zijn we nu hard op de inhoud en zacht op de relatie".

2 Het informele overleg

In een grote en gecompliceerde organisatie waar bovendien mede door externe factoren veel speelt is het van belang dat partijen elkaar in de medezeggenschapsdriehoek snel weten te vinden. Daar zijn alle betrokkenen zich zeer van bewust.

De rvt-voorzitter: "De lijntjes met de COR-voorzitter zijn kort, hij is van veel op de hoogte en heel professioneel. Met name in de Coronatijd was dat van groot belang, zowel in relatie met de patiënten als de werknemers".

De bestuurder: "In de Coronatijd was er met de DB's van de drie ondernemingsraden en de COR iedere maandagochtend overleg. We hebben veel besluiten toen snel met elkaar kunnen afstemmen en nemen".

Het DB: "Zowel met de voorzitter van de rvt als de andere leden is er informeel contact. En rvt-leden zijn regelmatig aanwezig op de werkvloer van verschillende Zuyderland vestigingen. Tijdens de financiële crisis bijvoorbeeld hebben we veel contact gehad met het toenmalige rvt-lid op onze voordracht, dat leverde veel op".

3 Cultuur van onderling overleg

Met name door de afwikkeling van de fusie en de (financiële) complicaties die tijdens dit proces ontstonden heeft men elkaar weten te vinden. Er zijn nu onderlinge afspraken over hoe de medezeggenschap al in een vroege fase en informeel te betrekken bij de besluitvorming in de driehoek.

De P&O-manager: "Op de door Bestuurszaken georganiseerde strategiedagen zijn zowel het DB van de COR, vertegenwoordigers van de cliëntenraad en P&O vertegenwoordigd. Dit resulteert meer dan eens in het instellen van werkgroepen. En daar kunnen mensen van de medezeggenschap op basis van hun deskundigheid deel van uitmaken".

Het DB: "We worden door het rvb vroegtijdig meegenomen in wat er gaat veranderen. Als medezeggenschap nemen wij ook deel aan verschillende werk- en stuurgroepen. Dit alles op basis van onderling vertrouwen".

De bestuurder: "Ik vertel, informeel, soms zaken aan de COR die nog niet breed bekend zijn. Zo van: dit komt eraan. Een enkele keer zelfs eerder dan aan het management. Voor mij is het van belang om open te zijn en onderling vertrouwen te hebben. En de COR stelt dit ook zeer op prijs".

De jaarlijkse gezamenlijke studiedag van COR en rvb wordt door de informele sfeer zeer op prijs gesteld. De bestuurder: "Dan hebben we ook op een andere manier contact zoals door samen te koken en/of moeilijke raadsels op te lossen. Samen lol maken en elkaar op een andere manier leren kennen levert veel op".

De P&O-manager: "Nu vinden we het leuk om in overleg te gaan, je ziet er niet meer tegenop. Ook al is er een kritische noot: we komen eruit met elkaar".

4 Rollen en verantwoordelijkheden

Door alle drie de partners is de afgelopen vijf jaar in de nieuw ontstane organisatie initiatief genomen om elkaars positie, rollen en verantwoordelijkheden helder te krijgen en er vorm aan te geven. Een proces waar men nu op hoofdlijnen positief op terugkijkt.

De rvt-voorzitter: "Mede om zicht op elkaars rol te krijgen hebben wij bijvoorbeeld met de hele COR, rvb en rvt intensief met elkaar gesproken en daardoor meer begrip voor eenieders positie gekregen".

De P&O-manager: "Toen ik kwam had P&O nog weinig positie en inbreng, mede door de vele wisselingen. Het accent lag toen ook vooral op kostenbesparing. Dat is nu heel wat anders, er is veel meer aandacht voor het personeel".

De COR: "Met de rvb stemmen we, ieder vanuit de eigen rol, de procedures inzake gecompliceerde advies- en instemmingaanvragen op elkaar af. We participeren dan vaak al in een vroeg stadium in de inhoudelijke discussie". "We hebben op heel veel onderdelen een eigen visie en hierin nemen we initiatief. Zoals bijvoorbeeld over de verbinding tussen Cure en Care en de daarbij passende Governance". "Je moet ook weten te anticiperen: wat komt eraan? Dat betekent bijvoorbeeld zowel de regionale actualiteiten bijhouden als de landelijke wetgeving". "Zo kent de CAO Ziekenhuizen een passage over generatiebeleid. Mede door het onlangs afgesloten pensioenakkoord zien we het als een kans om dit op de medezeggenschapsagenda te krijgen".

De bestuurder: "Na de financiële crisis hebben we beloofd elkaar niet meer te verrassen met bijvoorbeeld ineens een voorstel van de bestuurder of ineens van de COR. Dat kan over en weer pijn doen en het vertrouwen schaden. Je moet de medezeggenschap niet klem willen zetten, dan raak je elkaar kwijt".

De P&O-manager: "Qua instrumenten en inhoud leveren we als P&O nu veel aan bij de medezeggenschap. Je moet wel altijd leveren, dan krijg je vertrouwen en kun je je rol pakken. En een cultuur creëren van naar elkaar luisteren".

5 Praktijkvoorbeelden potentieel conflict

De COR: "Binnen de COR hebben we soms wel pittige gesprekken en meningsverschillen. Maar onze onderlinge relaties zijn goed en uiteindelijk worden besluiten gezamenlijk gedragen". "Het dreigde even te schuren met de bestuurder, er is zelfs een mediator bij betrokken geweest. Maar met een vlaai op tafel en praten is het weer goed gekomen".

De bestuurder: "Toen er scheurtjes in de onderlinge relatie dreigde te ontstaan hebben we extra sessies ingelast, met een mediator erbij. Maar alleen al het aan de orde stellen en de gevoelens echt uitspreken bleek al voldoende voor verbetering van de onderlinge verhoudingen."

Voorbeeld

De jaarrekening.

Net toen na de fusie alles weer financieel op de rit leek bleken er fouten in de jaarrekening. Een grote schrik en verrassing voor zowel de rvb als rvt, medezeggenschap en banken. De partners in de driehoek kwamen onder grote druk te staan.

De rvt-voorzitter: "De financiële crisis had een enorme invloed en kwam relatief kort na de fusie. Dat was spannend, ook in de onderlinge verhoudingen en had tot een conflict kunnen leiden. Dit is niet gebeurd, tekenend voor de spankracht van de verhoudingen".

De bestuurder: "We moesten gaan ombuigen om het financiële gat dicht te lopen. Op zo'n moment komen alle verhoudingen onder druk. Ook die in de driehoek. De rvt en de banken wilden zo spoedig mogelijk weer in de zwarte cijfers. De medezeggenschap was bezorgd over het voortbestaan van Zuyderland. Er was in het begin aarzeling bij het herstelplan van de rvb. "Het herstel gaat niet lukken" was de zorg. Het was toen bijzonder spannend, de druk was groot. Het met elkaar gewerkt hebben aan persoonlijke relaties blijkt dan gelukkig een goede basis om er ondanks alle spanning en druk toch uit te komen. Over dat herstelplan is ook een driehoeks-overleg geweest tussen rvb, rvt en de medezeggenschap".

De P&O-manager: "Er dreigde een conflict bij een onverwachte financiële crisis. Ineens ontstond er een onprettige sfeer en onderling onbegrip. Er leefde angst voor gedwongen ontslagen. Dit omdat 15% van de functies kwam te vervallen. Uiteindelijk is 85% door natuurlijk verloop opgevangen en zijn de anderen op andere plekken in dienst kunnen blijven. Het was toen wel even spannend".

6 Evaluatie

Het DB: "Met de vorige COR hebben we samen met de rvb gereflecteerd op de overlegperiode die achter ons lag. Bij de, net gekozen, nieuwe COR is de rvb op de scholing gekomen, hebben we vooral naar de toekomst gekeken en een selectie van thema's die op de agenda komen gemaakt".

De bestuurder: "Met de COR evalueren we minstens eenmaal per jaar: wat ging goed, wat ging minder en wat houdt dat in voor het komende jaar? En we doen dat meer indien nodig".

"Als rvb worden we geaccrediteerd door de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren . Daarbij wordt o.a. de 360 graden feedback methodiek waarbij ook de medezeggenschap betrokken wordt, gehanteerd".

De rvt-voorzitter: "Als rvt hebben we tweemaal per jaar een heissessie, een keer zonder rvb en een keer met. De zelfevaluatie van de rvt is in 2019 begeleid door een zeer goed in de zorg ingevoerde externe begeleider. Deze heeft onlangs een onderzoek naar toezicht tijdens de COVID-19 crisis gedaan. Het daaruit voortvloeiende rapport hebben we als rvt en rvb samen besproken, dat geldt ook voor de conclusies van de zelfevaluatie". "Het afgelopen jaar is een "stagiair", afkomstig uit een geheel andere sector, met de rvt meegelopen om voor zichzelf lering en inspiratie op te doen voor een rol als toezichthouder".

HET WETTELIJK KADER

Zuyderland volgt de Governance Code Zorg opgesteld in 2017. Deze code legt bij de rvt en rvb gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het inrichten van de Governance van de zorgorganisaties. In de statuten wordt o.a. vastgelegd welke rvb-besluiten goedkeuring van de rvt vergen. Conform de code dient de rvb zowel rekening te houden met de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie als die van cliënten. Daarbij dient er een evenwichtige afweging met de belangen van de medewerkers gemaakt te worden. Ook vloeien hier zaken uit voort als het minimaal eens in de twee jaar gezamenlijk evalueren hoe de samenwerking verloopt. Rvt-leden kunnen voor maximaal acht jaar benoemd worden.

De Governance-structuur is afgelopen jaar geëvalueerd, daarbij heeft de COR aan de klankbordgroepen deelgenomen. De COR is van mening dat de integratie tussen Cure en Care (met name voor de ondersteunende diensten) op dit punt meer vorm moet krijgen. Specifiek onderdeel hiervan is shared governance waarover de COR nu met de rvb een discussie voert.

Zowel de cliëntenraad als de centrale ondernemingsraad hebben bij Zuyderland een voordrachtsrecht voor ieder een lid van de rvt.

Het DB: "Wat onze voordracht voor de rvt betreft hebben we gekeken naar de samenstelling en wat er volgens ons ontbrak aan kwaliteiten. Op basis daarvan hebben we gekozen voor iemand met veel politieke connecties en netwerken in de Limburgse regio".

Extra bevoegdheden

De medezeggenschap heeft conform de cao Ziekenhuizen een aantal extra bevoegdheden. Deze zijn:

- adviesrecht over een voorgenomen besluit tot benoeming van een lid van het bestuur respectievelijk de Raad van Toezicht (procedure conform artikel 30 WOR); (dus over alle leden en niet alleen degene op voordracht van de COR)
- adviesrecht over een tijdelijke voorziening tot waarneming van een functie in de directie of de Raad van Bestuur. Dit recht geldt niet voor vervanging wegens kortdurende afwezigheid (aanvullend op artikel 30 WOR);
- recht op bespreking van de conceptbegroting van de instelling, met name van de personeelsbegroting en het aanschaffingsbeleid. De personeelsbegroting bevat zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens over de personeelsbezetting. Hierbij worden tenminste de volgende gegevens verstrekt:
 - een organisatieschema,
 - een overzicht van de personeelsbezetting uitgesplitst naar organisatie eenheden,
 - personeelsaantallen,
 - gegevens over de tijdelijkheid en de omvang van het dienstverband,
 - een inhoudelijke omschrijving op hoofdlijnen van de functies,
- adviesrecht bij een belangrijke tussentijdse wijziging van de personeelsbegroting (conform artikel 25 WOR). De ondernemingsraad ontvangt de vastgestelde begroting en de wijzigingen die zijn aangebracht.
- De or heeft ook recht op ambtelijke ondersteuning van twee uur per week per ondernemingsraadzetel.

Gecomplexeerde medezeggenschapsstructuur

In de COR zijn drie ondernemingsraden vertegenwoordigd. Van de 14 zetels zijn er zeven voor Cure en zeven voor Care met als doel een evenwicht in belangen.

De besluiten van de rvb worden mede voorbereid in de Bestuursraad waar ook de medisch specialisten in vertegenwoordigd zijn.

P&O heeft een actieve rol bij het organiseren van het medezeggenschapsoverleg.

P&O: "Op de overlegagenda staan strategische thema's, belangrijk daarbij is dat we ons niet alleen op de ziekenhuizen concentreren, de Cure, maar ook op de zorg, de Care. Als P&O sturen we mee op de inhoud, ook wat de reguliere overlegvergaderingen betreft. En voor het art.24 overleg maken we samen met de rvt en de COR de agenda. "

Voor de COR de taak om binnen een gecompliceerde structuur de WOR zo goed mogelijk toe te passen.

Het DB: "Als DB van de COR bespreken we met de DB's van de ondernemingsraden de actuele dossiers, dit met als doel om ieder vanuit de eigen positie hier diepgang op te krijgen".

"Wat er in de COR besproken wordt dient ook met de onderliggende ondernemingsraden gecommuniceerd te worden. Soms vragen we een preadvies en acteren dan gezamenlijk. De wekelijkse terugkoppeling vanuit de ondernemingsraden en vice versa gaat heel natuurlijk en met veel onderlinge wisselwerking gepaard".

"Het baart ons wel zorgen dat er voor de ondernemingsraden geen verkiezingen nodig waren. Dat heeft ons aan het denken gezet, wellicht is er voor de toekomst een andere structuur gewenst".

Communicatie met de achterban

Tijdens de COVID-19 crisis hebben alle betrokkenen in de driehoek intensief contact met elkaar en met werknemers op alle niveaus gehad. Zie daarvoor onder voorbeelden.

De achterban van de medezeggenschap

De notulen van de COR en de Ondernemingsraden en de Overlegvergaderingen van alle medezeggenschap gremia worden gepubliceerd op Zuydernet (een eigen website). De OR Thuiszorg heeft een eigen portaal.

Zowel in de COR als de ondernemingsraden komen veel leden uit de zorg waardoor er in de vergaderingen directe informatie vanuit de werkvloer beschikbaar is.

Rvt- en rvb-contacten met de werkvloer

De rvt-voorzitter: "We starten ons overleg in de loop van de middag met een werkbezoek aan bijvoorbeeld het geboortecentrum, het borstcentrum of een verzorgingshuis. Daarna vergaderen we eerst als rvt informeel, gevolgd door een formeel overleg met de rvb en gasten als (DB) leden van de COR en de cliëntenraad."

De bestuurder: "Het eerste uur van het overleg tussen rvt en rvb is de COR erbij: je kunt dan direct meenemen wat er speelt. Ieder rvt-lid heeft in zijn/haar portefeuille gestructureerd contact met managers, dat geeft hen ook veel informatie over de operationele en tactische gang van zaken".

WOR art 28: de toeziende taak van de or

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

Duurzaamheid

Eind 2019 is er in de Bestuursraad een kader voor een programma Duurzaamheid opgesteld. De rvb, het Cure en Care management, de COR en de ondernemingsraden zullen bij de invulling en uitvoering betrokken worden. Op hoofdlijnen is er een onderscheid te maken tussen duurzame inzetbaarheid van het personeel en algemeen beleid.

Duurzame inzetbaarheid personeel

Voor de medezeggenschap een item waar men mede gezien de achterban en hun belangen proactief op acteert. Een eerste stap was het door de ambtelijk secretaris verzamelen van informatie en het organiseren van beeldvorming binnen de medezeggenschapsstructuur. Zo werd hier op de eigen studiedagen aandacht aan besteed. Op basis daarvan is duurzame inzetbaarheid door de COR samen met de rvb op de overlegagenda gezet. P&O heeft hierbij een ondersteunende en actieve rol gespeeld.

P&O: "Vanuit P&O hebben we bewust de medezeggenschap opgezocht om beleid te formuleren. Die kwamen met veel goede voorbeelden zoals het creëren van loopbaanpaden. "

Bij het ontwikkelen van een driejarig plan duurzame inzetbaarheid en de daaruit voortvloeiende campagne “*jij werkt*❤️@*Zuyderland*” heeft de medezeggenschap meegedacht. De bestuurder: “Wat de medewerkers betreft streven we naar duurzame inzetbaarheid en hebben we een breed programma ontwikkeld, waar de COR een centrale rol bij gespeeld heeft.” Daardoor zijn de kernwaarden die voor dit traject zijn vastgesteld echt van “onderop” gekomen. Deze kernwaarden zijn: medewerkers in hun kracht zetten, betere energie-werkbalans, meer verantwoordelijkheid en vertrouwen en kennis en kunde zo optimaal mogelijk inzetten.

Inmiddels is er een budget beschikbaar van 3,5 miljoen en is er o.a. het volgende gerealiseerd en mogelijk: vanaf 58 geen nachtdienst meer, de mogelijkheid van een powernap van 20 minuten, brillen met een bepaald licht waardoor vitamine D wordt aangemaakt, mogelijkheden tot stoelmassage. Met name dat laatste blijkt zeer populair: al weken van tevoren is dit volgeboekt.

Tijdens de COVID-19 crisis zijn er specifieke activiteiten georganiseerd om de mensen fysiek en mentaal te ondersteunen. In de dagelijkse videoboodschap en in nieuwsbrieven was veel aandacht voor het letterlijk overeind blijven van de mensen.

Werken in een sociaal veilige omgeving bevordert duurzame inzetbaarheid. Binnen Zuyderland wordt een cultuur nagestreefd waarbinnen fouten veilig gemeld kunnen worden, er zijn vertrouwenspersonen, er is een klokkenluider-regeling en een Gedragscode Integriteit.

Algemeen duurzaamheidsbeleid

In vele facetten van het bedrijfsbeleid geldt duurzaamheid als belangrijke waarde. Zuyderland neemt deel aan de Green Deal Duurzame Zorg dat inhoudt dat er naar systematische verduurzaming van de bedrijfsvoering wordt gestreefd. Belangrijke doelstellingen daarbij zijn vermindering van de CO₂ uitstoot en het bevorderen van circulair ondernemen. Dit vertaalt zich nu onder andere in het maatschappelijk verantwoord inkopen: milieuvriendelijk, circulair, bio-based en innovatief. Bij offerteaanvragen en aanbestedingen wordt hier op getoetst. Intern wordt er op tactisch en operationeel niveau gelet op grondstoffen, medicijnen/cosmetica, glas, papier en restafval. Andere te noemen categorieën zijn transport, catering en voeding en reiniging, textiel en groenbeheer.

Duurzaamheids/maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft de aandacht van de COR. De COR verzamelt informatie en is bezig met beeldvorming binnen de medezeggenschapsstructuur. Ook dit onderwerp staat op de agenda met de rvb, van de eigen studiedagen en wordt meegewogen bij instemmings- en adviesaanvragen.

Wat de (nieuw te bouwen) huisvesting en het energiebeleid betreft staat duurzaamheid inmiddels hoog in het vaandel. Zo wordt er bij de nieuwbouw van een verzorgingshuis qua vormgeving en inrichting zoveel mogelijk uitgegaan van de “menselijke maat”.

Diversiteit

P&O: “Op dit moment zijn we in samenwerking met scholengemeenschappen een programma aan het ontwikkelen om jongeren met uiteenlopende achtergrond aan te trekken. In combinatie daarmee doen we nu een onderzoek naar functies en hoe nieuw werk te creëren is. Vanuit deze theoretische aanvliegroute ga je dan naar de werkplek toe om te onderzoeken wat mogelijk is. De nieuwe inrichting van de organisatie (de strategische personeelsplanning, zie voorbeelden) wordt daar ook bij betrokken. Met name de care biedt in principe mogelijkheden om mensen uit bepaalde doelgroepen aan te trekken. De blauwdruk voor dit soort banen wordt nu gemaakt”.

Een ander voorbeeld is het project “In de zorg uit de zorg” waar met Europese steun een bemiddelingstraject, (bij-)schooling en persoonlijke on the job begeleiding aan vluchtelingen in de Euregio gegeven kan worden. Bij Zuyderland zijn er nu zo’n 30 vluchtelingen ingestroomd.

Bij de samenstelling van de rvt per 1 januari 2018 is er bewust gestreefd naar diversiteit m/v: de raad telt nu drie vrouwelijke leden.

VOORBEELDEN VAN STRATEGISCHE EN/OF COMPLEXE THEMA'S IN HET OVERLEG TUSSEN DE DRIE PARTNERS IN DE DRIEHOEK.

In vertrouwen en dialoog met elkaar tot gedragen besluiten komen.

Financiële crisis

Na een zwaar fusietraject in 2015 van Atrium/Heerlen en Orbis/Sittard-Geleen kwam Zuyderland, onverwacht, begin 2017 in zwaar weer wat de financiën betreft. Sinds die fusie kende de rvt twee leden met een banken-achtergrond en beschikte dus over uitvoerige financiële kennis. Hoewel een "systeemziekenhuis" in principe niet zo snel failliet kan gaan was de situatie zorgelijk. Algemene kostenreductie en personeelsreductie onder met name de staf leek onvermijdelijk. Daarbovenop kwam dat zorgverzekeraars een deel van de verleende zorg niet bleken te vergoeden. De rvt spreekt op eigen initiatief met de banken, dat leidt tot nieuwe financieringsvoorstellen. De COR heeft deze met een hoogleraar als adviseur besproken en op basis daarvan geadviseerd"

Het DB: "Wij zagen bijvoorbeeld dat processen efficiënter konden waardoor er meer gesaneerd en bezuinigd kon worden dan door de rvb werd voorgesteld. De rvt kwam toen aan onze kant staan."

De rvt-voorzitter: "De COR was kritisch op de voorstellen en reageerde met: "Wordt er wel genoeg bezuinigd?" Ze dachten echt verder dan het moment en meer op langere termijn".

Tegelijkertijd zijn er onderhandelingen met de verzekeraars waar de COR bij betrokken wordt. Het resultaat is een tienjarig contract met CZ waardoor er niet elk jaar opnieuw onderhandeld hoeft te worden met alle zorg en stress die daarbij komt.

Over het herstelplan is er een driehoeksoverleg geweest tussen rvt, rvb en de COR.

COVID-19-crisis

Zuyderland Medisch Centrum wordt al vroeg geconfronteerd met het Covid-virus: het eerste sterfgeval is begin maart in een van de verzorgingshuizen. Daar slaat het virus nietsontziend toe. Zuyderland komt landelijk in de publiciteit door de omvang van de crisis, de aanpak en de ervaringen van het personeel. Hoewel er in 2019 een pandemie-oefening is geweest blijkt de praktijk een enorme wissel op het personeel en het verlenen van de zorg te trekken. De spanning loopt mede op doordat twee van de rvb-leden door Corona uitgeschakeld worden.

In de driehoek is er in deze tien weken durende crisistijd veel onderling contact en is er sprake van snelle besluitvorming. De afdeling communicatie speelt een grote rol in het medewerkers op de hoogte houden van alle ontwikkelingen. Het personeel kan zeven dagen per week een video volgen waarin de voorzitter van het crisisteam de stand van zaken toelicht. Daarbij is er onder andere ook aandacht voor praktische zaken als de beschikbaarheid van beschermingsmiddelen. In verschillende nieuwsbrieven krijgen de mensen individueel bijvoorbeeld tips voor hoe overeind te blijven in deze crisis.

De medezeggenschap heeft op volle toeren gedraaid. Binnen de medezeggenschapsstructuur met een COR en drie ondernemingsraden houdt men elkaar via een speciale corona-app op de hoogte.

Na het afzwakken van de COVID-19-crisis en het weer op gang komen van de reguliere zorg wordt duidelijk dat dit voor het personeel op alle niveaus veel gevolgen heeft gehad.

De rvt-voorzitter: "Gedurende de eerste weken van de Corona-crisis had ik dagelijks contact met de bestuurder van het crisisteam (wisselende personen 24/7 in functie). Er was frequent overleg met zowel de rvb als de COR".

De bestuurder: "Tijdens de Corona-crisis hebben we, mede door het overleg van iedere maandag, tien weken lang heel veel toen noodzakelijke besluiten kunnen nemen waarbij we ons bewust met elkaar niet aan het formele WOR kader van advies- en instemmingsrecht hielden. Besluiten zoals wel of geen 12 uursdiensten, het sluiten van afdelingen of

het opbouwen van speciale afdelingen om coronapatiënten op te vangen, de beschikbaarheid van de persoonlijke beschermingsmiddelen”.

“We zijn in de Corona-crisis dicht bij elkaar geweest. En de informatie vanuit de medezeggenschap en hun eigen netwerken heeft ons veel opgeleverd. Ze waren een goede peilstok voor wat er op de werkvloer gebeurde”.

De COR: “We hebben een calamiteiten app voor alle COR-leden ingesteld om iedereen zo goed mogelijk te informeren. Wekelijks maakten we een verslag van de voornaamste reacties. Er bleek vooral veel begrip voor de genomen maatregelen.”

“We zijn als Zuyderland heel hard geraakt, het heeft erin gehakt bij het personeel. Zowel de Cure met IC-bedden en de behandelingen als de Care waar veel mensen overleden. En het besluit alle locaties te sluiten voor bezoek viel veel medewerkers, patiënten en cliënten zwaar. Dat gaan we nooit meer zo doen”.

“Er komt nu een Corona-bonus maar wie krijgt die dan? Als COR denken we mee over de criteria wie daar dan voor in aanmerking komen. Ook de ondersteunende afdelingen zoals de logistiek bijvoorbeeld hebben veel extra werk verzet”.

Strategietraject

“De beste zorg zo thuis mogelijk” is als visie het resultaat van een onlangs afgesloten strategietraject waarvoor sessies met de verschillende ondernemingsraden en medisch specialisten zijn gehouden. Dit onder begeleiding van een commercieel bureau, gespecialiseerd in de zorg.

De bestuurder: “De COR heeft hier duidelijk zijn rol gepakt en heel actief deelgenomen aan de strategie ontwikkeling. Men woonde bijna alle sessies die we hierover hebben gehouden bij en dat leidde tot veel input”.

Zowel de Care als de Cure hebben een eigen strategische koers ontwikkeld. Vanuit dit aspect zijn de adviesaanvragen voorgelegd aan de desbetreffende ondernemingsraden. De COR heeft bedongen dat de algemene strategie ter advies aan hem wordt voorgelegd. Voor de COR is namelijk de verbinding c.q. integratie tussen Cure en Care een van de criteria om nieuwe initiatieven te beoordelen. Dit geldt eveneens voor de Governance.

Cultuurtraject

Dit is een traject gericht op bewustwording onder de werknemers en het gezamenlijk werken aan het “DNA” van Zuyderland. “Wat verbindt en maakt ons Zuyderlanders?”

Voor de managers is er een eigen programma over leiderschap georganiseerd waarbij tijdens de kick-off in de bioscoop van Kerkrade alle drie de rvb-leden en de drie bestuursleden van het MSB (Medisch Specialistisch Bedrijf) op het podium stonden en met het publiek deelden waar hun hart sneller van gaat kloppen.

De COR is bij de voorbereidende fase betrokken geweest en bij de thema's die nu verder uitgewerkt worden. Deze staan ook periodiek op de overlegagenda om de voortgang te bespreken”.

De rvt-voorzitter: “Als rvt vinden we het van belang dat werknemers meer zelfbewust zijn. Wellicht door de regionale cultuur heerst hier volgens mij nogal eens een ‘Calimero’-gevoel. Wat dat betreft heeft de COVID-19 crisis wel tot een groter zelfbewustzijn geleid”.

Strategische personeelsplanning

Er werken bij Zuyderland zo'n 9.500 mensen met een gemiddeld hoge leeftijd zodat er de komende jaren relatief veel werknemers met pensioen gaan. Het werk in de zorg is zwaar en het ziekteverzuim relatief hoog. Een tijdje geleden is er door 'Den Haag' voor de Care € 2 miljard beschikbaar gesteld voor extra capaciteit in de verzorgingshuizen. Mede vanuit dit perspectief is er een start met strategische personeelsplanning gemaakt.

Het DB: “In 2016 hebben we dit, mede door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, als speerpunt benoemd. Vervolgens kwam het op de agenda van de rvb en ging het balletje rollen. De COR-voorzitter zit nu in de stuurgroep en er zijn ook verschillende werkgroepen. Het staat nu goed op de kaart”.

De bestuurder: "De COR heeft drie, vier jaar lang gesteld dat wij meer aan strategische personeelsplanning zouden moeten doen. Mede door hun vasthoudendheid staat dit nu op de rails. Er is veel deskundigheid in de COR, men denkt echt mee in de stuurgroep. Met als resultaat onder andere een dashboard met een overzicht van vacatures, het natuurlijke verloop en de vraag naar verplegend/verzorgend personeel. Zonder de COR hadden we op dit onderwerp niet gestaan waar we nu staan"

P&O: "Hierbij focussen we op drie speerpunten: leiderschap en eigenaarschap, duurzame inzetbaarheid en personeelsplanning. Het eerste heeft onder andere tot een management-development traject geleid, bij het tweede is de COR vanaf het begin betrokken en wat het derde betreft zijn COR-leden mede lid van de stuurgroepen".

Het DB: "We moeten mede door de veranderingen in de zorg zowel mensen zien te behouden als meer loopbaanmogelijkheden creëren. En met verschillende bedrijfsonderdelen kan er wat het ontwikkelen van opleidingstrajecten betreft veel meer samengewerkt worden. P&O is hier nu beter op ingericht gelukkig".

Inzetbaarheidsfonds

Mede op initiatief van de voormalige of Atrium MC (een van de twee fusie organisaties) is er een inzetbaarheidsfonds gecreëerd waar leidinggevend en bij voorbeeld een re-integratietraject een beroep op kunnen doen. In de commissie die de aanvragen hiervoor beoordeelt is de medezeggenschap vertegenwoordigd. Het fonds kan ook benut worden om mensen meer loopbaankansen te geven.

Het inzetbaarheidsfonds heeft de volgende doelstellingen:

- stimuleren van duurzame inzetbaarheid (waaronder ook demotie);
- realiseren van interne mobiliteit, niet als gevolg van het toepassen van het Sociaal Plan;
- voorkomen van uitval door ziekte;
- bevorderen van re-integratie bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid

Een voorbeeld is het volgen van een opleiding die niet voorkomt uit de functie van een medewerker (die is namelijk voor kosten van de afdeling) maar die wel gerelateerd is aan het duurzaam inzetbaar houden van hem of haar (in- of extern)

Mobiliteit

De voorstellen op dit terrein zoals het ontmoedigen van het gebruik van de auto en het stimuleren van openbaar vervoer en fietsen stuiten in eerste instantie op nogal wat weerstand.

De bestuurder: "Ik ben er blij mee dat er vanuit de medezeggenschap het voortouw is genomen door een werkgroep te trekken die adviezen aan ons heeft uitgebracht. Door deze grote betrokkenheid hebben we besluiten met een groot draagvlak op de werkvloer kunnen nemen. Dat was best spannend".

Werkkostenregeling

Het DB: "Deze is met vertegenwoordigers van de COR uitgewerkt. De posten van de WKR zijn opgeschoond en op ons voorstel is er per 2019 een persoonlijk budget ingeregeld, vrij besteedbaar naar keuze per medewerker aan het eind van het jaar (in salaris of middels een voordeelaankoop via FiscFree). Dit door de vrije ruimte van de WKR volledig uit te nutten per jaar".

Anti-Rookbeleid

Door de OR MC is hier een enquête onder de medewerkers over gehouden. Mede op basis daarvan geldt er nu zowel binnen als buiten de gebouwen van Zuiderland een rookverbod.

PROFESSIONALISERING VAN HET OVERLEG

De rvt-voorzitter: "Je kunt je eindeloos verdiepen in je rol".

De COR: "Als nieuwe COR hebben we net een scholing gevolgd. De vraag is vooral hoe de grote hoeveelheid thema's op de agenda te krijgen en goed uit te werken. Mede daarom is participatie in stuur- en werkgroepen van belang".

P&O: "Een voorbeeld van professionalisering is dat het jaar- en activiteitenplan van P&O in verschillende werkgroepen met COR en or-leden wordt voorbereid."

De COR neemt (als afgevaardigd lid of in delegatie) deel aan diverse werk-, project-, advies- en stuurgroepen waaronder de stuurgroep Strategische Personeels Planning en de stuur- en projectgroep teamroosteren.

De COR-voorzitter neemt deel aan zowel de managementconferenties voor het tweede echelon alsook management-bijeenkomsten voor het derde echelon.

De COR neemt 3x per jaar deel aan kwartaalbijeenkomsten georganiseerd door de Raad van Bestuur in het kader van financiën, kwaliteit & veiligheid en P&O.

ANDERE PARTIJEN IN RELATIE TOT HET OVERLEG IN DE DRIEHOEK

- de vakbonden: twee à drie keer per jaar is er regulier overleg met de vakbonden. Dit vindt plaats met een 'ring' toehoorders van actieve kaderleden erom heen. De COR neemt (in delegatie) als toehoorder deel aan het bestuurlijk overleg met de vakbonden.

P&O: "Binnenkort gaan we met de bonden een nieuw Sociaal Plan bespreken, als dit niet door een tweede coronagolf on hold komt te staan. We nodigen de medezeggenschap hier op voorhand bij uit: "Denk eens met ons mee". Samen optrekken en open zijn is in dit kader van groot belang. Met de verpleegkundige advies- en de cliëntenraad hebben we in het kader van de strategische personeelsplanning ook contact".

Het DB: "Het Sociaal Plan liep per 1-1-2020 af. We hebben in 2019 aangegeven voorstander te zijn van een vernieuwend plan in combinatie met het sociaal beleid Zuyderland. Het voorstel van de bonden was voor ons niet vernieuwend genoeg, dat werd gedeeld door P&O en rvb. Daarom is het SP verlengd en zullen er weer onderhandelingen plaatsvinden".

- de cliëntenraad: andere verantwoordelijkheden en lijnen dan de medezeggenschap. In tijden van o.a. de financiële crisis raken de belangen van raden elkaar sterk. Minimaal eenmaal per jaar is er overleg tussen de COR en voorzitter/ vicevoorzitter van de gezamenlijke cliëntenraad.
- de Bestuursraad: rvb en MSB vormen deze gezamenlijk en bereiden de besluitvorming voor.

GEWENST OVERLEG IN DE DRIEHOEK

De rvt-voorzitter: "Als toezichthouder zeg ik: houd afstand en wees nabij!".

Het DB: "we hopen vast te kunnen houden aan de goede sfeer waarbinnen we pittige discussies met elkaar voeren".

Tineke de Rijk

*Interviewster Driehoek 3D Trofee
September 2020*

ALGEMENE GEGEVENS

MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR.

De COR telt veertien leden waarvan zeven uit de Cure en zeven uit de Care, een DB van twee personen en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. Er zijn drie ondernemingsraden: or Zuyderland Medisch Centrum (25 zetels), or Zuyderland Zorgcentra (15 zetels) en or Zuyderland Thuiszorg (11 zetels). Zij zijn allen vertegenwoordigd in de COR. De rvb bestaat uit drie personen, een met als hoofdaandachtsgebied Cure (v) en een met als hoofdaandachtsgebied Care (m) en met David Jongen als voorzitter.

De rvc telt zeven leden waarvan drie vrouw. Zowel de Cliëntenraad als de COR hebben een lid voorgedragen.

ZUYDERLAND MEDISCH EN ZORGCENTRUM

Zuyderland is het grootste zorgaanbieder in Limburg. Zuyderland levert zorg in de volle breedte: ziekenhuiszorg, verpleging en verzorging, Thuiszorg en Huishoudelijke hulp. Het ziekenhuis kent vier locaties met een eigen profilering.

Daarnaast behoren tot Zuyderland acht zorgcentra met buitenlocaties, twee hospices, Revalidatie, Geestelijke Gezondheidszorg, Thuiszorg en Huishoudelijke Hulp.

De hoofdlocaties Heerlen en Sittard-Geleen staan voor de acute, intensieve en complexe zorg. De goed planbare zorg wordt aangeboden in het vernieuwde centrum voor planbare zorg: niet gehinderd door acute opnamen wordt er een forse productieverhoging bereikt. Kerkrade is de proeftuin voor transmurale zorgvernieuwing. Het medisch- en geriatrisch diagnostisch centrum en het dermatologisch dagcentrum kregen hier vorm. Brunssum is gevestigd in MIJN een bijzondere locatie waar naast het medisch centrum ook andere zorgaanbieders gevestigd zijn. Op alle vier de locaties zijn poliklinieken gevestigd.

Er werken zo'n 9.500 mensen bij Zuyderland.

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

CASE STEDIN GROEP

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de “Driehoek” bij de Stedin Groep, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2020/2021

De Stedin Groep is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR, Bestuur/rvb en rvc/RVT waarbij zowel de voordrachts-commissaris 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 drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten ten aanzien van sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering;
- oog voor diversiteit/inclusiviteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC/RVT/Bestuur en het beleid.

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

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

GEÏNTERVIEWDEN STEDIN GROEP

Bij de Stedin Groep zijn in de driehoek van overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht de volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap: DB or Stedin

Alco de Lange, or-voorzitter sinds mei 2019, drie jaar or-lid, consultant.

Marcel Steinz, DB-lid sinds mei 2019, drie jaar or-lid senior projectleider.

Adri de Bruijne, DB-lid sinds de verkiezingen. Vanaf 2014 actief in de medezeggenschap bij de voorganger van Stedin, “change professional”.

Ineke Kuijpers, sinds 2016 ambtelijk secretaris or, werkt al 44 jaar in verschillende administratieve functies bij de Stedin Groep en voorgangers. Door het DB “het geweten van de or” genoemd.

Bestuurders

Marc van der Linden, voorzitter rvb sinds 1 februari 2017, de vier jaar daarvoor lid rvb Eneco.

Janneke Gökemeijer, HR-directeur Stedin sinds voorjaar 2019.

Rvc

Dick van Well, lid rvc sinds 2012, dus voor de verzelfstandiging. Aftredend in februari 2021, was o.a. voorzitter van de auditcommissie.

Doede Vierstra, sinds een half jaar voorzitter rvc, voormalig CFO Nuon.

De partners in de driehoek: als gelijkwaardige partners samen inhoud geven aan het strategische overleg en de energietransitie.

Stedin vormt sinds 2017 een zelfstandig bedrijf met een eigen or. In het overleg tussen de drie partners zijn het vormgeven aan de energietransitie, de investeringen die dat vergen en de gevolgen voor personeel en organisatie belangrijke thema's.

DB or "Je moet er voor zorgen dat de bestuurder echt met de or wil samenwerken."

Bestuurder Marc van der Linden: "De or is vaak progressiever dan het management".

Hr-directeur Janneke Gökemeijer: "In het begin was het idee soms wel zoiets van "o my God, het moet ook nog naar de or".

Rvc-voorzitter Doede Vierstra "Toen ik aangezocht werd voor de rvc volgde een heel plezierig gesprek met de or waar- bij al direct doorgevraagd werd."

Rvc-lid Dick van Well: "Ik ben heel positief over hoe de or zijn rol durft te pakken."

DE OVERLEG-CULTUUR IN DE DRIEHOEK

1. Het formele overleg

Zesmaal per jaar een OV waarvan de agenda in onderling overleg wordt samengesteld. Minimaal tweemaal, dit is tevens de art. 24 vergadering, is daar een rvc-lid bij.

De or vergadert elke maand. Tweemaal per jaar is er een drie raden overleg van or, rvb en rvc. Het initiatief voor de agenda hiervan ligt bij de or. De leidraad wordt gevormd door drie speerpunten van de medezeggenschap: strategisch meedenken c.q. co-creatie, duurzame inzetbaarheid en goed leiderschap.

2. Het informele overleg

Er is veel informeel overleg tussen het DB van de or, de bestuurder en HR. De rvc-voorzitter en de bestuurder hebben bilateraal contact. Bij informele gesprekken tussen de rvb en rvc kan de or ook deelnemen. Een recent voorbeeld, met als gast een expert, is een inspirerende discussie over de energietransitie.

De bestuurder: "Eens in de twee weken praten we elkaar bij, ook over vertrouwelijke zaken. Ik heb veel contact met de or voorzitter, als er iets is weten we elkaar snel te vinden. Dat maakt het allemaal niet zo ingewikkeld. Als bestuurder heb ik ook een kort lijntje met de rvc-voorzitter. Er zit veel kracht en kennis in de rvc, we hebben een corrigerend vermogen naar elkaar toe".

Het DB: "Het gaat er heel laagdrempelig aan toe. Zoals de tweewekelijkse "benen op tafel" sessie met de CEO en HR. Ze zijn heel open, we hebben ook veel informeel contact, bellen elkaar. Zo hebben we in de corona tijd het een en ander snel met elkaar kunnen afstemmen. Het gaat ons allemaal om het resultaat".

De hr-directeur: "Ik heb veel informeel overleg met het DB en de voorzitter. In de coronatijd bijvoorbeeld overlegden we minstens eens in de twee weken".

3. Cultuur van onderling overleg

Alle drie de partners ervaren het overleg als gelijkwaardig. De trefwoorden hierbij zijn vertrouwen, voor elkaar openstaan, de medezeggenschap niet als tegenstander zien, elkaar tijdig informeren en samenwerking als doel zien.

De hr-directeur: "Ik ben geen seconde bang dat de or het vertrouwen beschaamt. Bijvoorbeeld de discussie over een al in vroeg stadium aan hen meegedeelde organisatiewijziging en of het adviesrecht zou gelden. "Hoe voelt het?" vroeg ik toen letterlijk. Want de or heeft meer inzicht op de impact voor medewerkers en hoe iets valt".

De rvc: "De or is geen te nemen hindernis. Zo neemt de or voorzitter qualitate qua deel aan het strategisch topoverleg, de or krijgt ook op hetzelfde moment dezelfde informatie als de aandeelhouders".

De or: "De rvc is een aantal keer bij ons geweest, o.a. op Nyenrode waar we het traject 'Moderne Medezeggenschap' volgden."

De bestuurder: "Er is veel vertrouwen, dat is met name voor de onderlinge dialoog belangrijk. Het is niet alleen de show van Marc, de directeur. Overigens praten we niet alleen met de or, de bestuurders van de bedrijfsonderdelen betrekken we eveneens bij het overleg. De or signaleert ook aan de "voorkant": bijvoorbeeld door te reageren in de zin van: "Let op, daar gaat het te snel" of "Daar zijn zorgen over".

De or: "Als or zijn we open over onze beweegredenen en doelen, dan wordt je door anderen als voorspelbaar en betrouwbaar ervaren. Zeker als blijkt dat je in de praktijk handelt naar wat je uitdraagt: transparant en geen politieke spelletjes. Daardoor ontstaat er vrijwel geen ruis in de communicatie en gaan potentiële meningsverschillen alleen over de inhoud."

De hr-directeur: "De rvc wil van de or echt te weten komen wat er speelt, ze hebben vanuit "De Driehoek" een luisterend oor".

4. Rollen en verantwoordelijkheden.

Deze zijn zowel bij en tussen de individuele partners als in het drie raden-overleg regelmatig onderwerp van discussie.

De rvc: "De or durft zijn rol te pakken. Mede daardoor is er een sfeer van onderling vertrouwen gegroeid. De or denkt ook echt mee, dat bevordert de geloofwaardigheid. Als rvc-leden kiezen we er wel voor niet alle or-vergaderingen bij te wonen. Er speelt daar een heel andere dynamiek. We willen voorkomen een stempel op het overleg te drukken. Want voordat je het weet zijn de vragen op jou als rvc-lid gericht".

De or: "We kennen sinds 2017 een eigen or binnen de Stedin Groep, sinds die tijd krijgt de samenwerking met de rvb en rvc ook qua advies- en instemmingprocedure vorm. We vinden elkaar inmiddels steeds meer. Ieder jaar bijvoorbeeld bespreken we met de financiële commissaris de stand van zaken. Zelf willen we vanuit een "consultancy"-rol functioneren. Eerst ergens goed over nadenken, inventariseren welke informatie je nog mist en dan handelen."

De bestuurder: "Het loopt eigenlijk vanzelf. We gaan niet op jouw stoel zitten is bijvoorbeeld een uitspraak van de or-voorzitter. Het DB is ook een goede mix van zowel ervaren leden als nieuwe. Ze weten de or goed neer te zetten, zijn professioneel. Als organisatie zijn we nu in een proces van verzakelijking beland, mede daarom is het van belang een goede or te hebben".

De hr-directeur: "We hebben dezelfde rolverwachtingen. Met de or-voorzitter overleg ik over of iets wel of niet advies- of instemmingsplichtig is. Als HR pakken we ook de regie op de advies en instemmingprocedures. We vinden altijd wel een vorm om in een vroeg stadium de or echt te laten meedenken. Dat is een belangrijke rol en verantwoordelijkheid voor ons".

De or: "Zelf hebben we een juridisch college gevolgd en sessies georganiseerd over onze rollen en verantwoordelijkheden. Samen met HR hebben we nu een efficiënt proces ontwikkeld dat daarbij past, we spreken dezelfde taal. Zo beoordelen we of een voorgenomen besluit 'belangrijk' genoeg is voor een adviestraject. En we realiseren ons dat we niet in individuele casuïstiek verstrikt moeten raken. Als or denken we vooral vanuit de invalshoek van de medewerkers, maar dat overlapt grotendeels de belangen van de organisatie, zeker op langere termijn. In het algemeen en door HR in het bijzonder worden wij nu vaker bij besluitvorming betrokken dan strikt juridisch vereist"

De rvc: "Als rvc moet je de rvb in zijn positie als formele gesprekspartner van de or laten. Je moet wel de vinger aan de pols houden maar je niet te sterk manifesteren als rvc. Dus bijvoorbeeld ook niet reageren op vragen die bij de rvb horen".

5. Praktijkvoorbeelden potentieel misverstand/conflict

Het onderlinge de sfeer goed houden en potentiële misverstanden/conflicten voorkomen hoort bij het samen willen werken in de driehoek.

De bestuurder: "Zelf heb ik wel eens een or-lid aangesproken waarvan ik vond dat die buiten zijn boekje ging en zich aan bangmakerij schuldig maakte. Maar als dat dan benoemd is, is het weer de wereld uit. We hebben hier eigenlijk een hele collegiale familieachtige cultuur die behoorlijk democratisch is". "Zo is het storingsrooster altijd een gedoe. Op een gegeven moment ging het van hard tegen hard. Vanuit de or bleek er weinig vertrouwen in de gang van zaken. Daar moet dan wel wat mee gebeuren."

Door de geïnterviewden worden verder drie voorbeelden van (potentiële) conflictsituaties gegeven: de aankoop van een gehuurd pand in Utrecht, de cao- wijzigingen en productgericht werken.

Aankoop pand Utrecht

De aankoop van een tot dan toe gehuurd pand in Utrecht werd door de betrokken afdeling Facilities, die dit als een kans zag, eerst alleen met de bestuurder afgestemd. De or voelde zich hierdoor overvallen en wenste een formele adviesprocedure.

De bestuurder: "Als bestuur kwamen we inderdaad te laat met een adviesaanvraag. Dit was geen onwil maar "in the heat of the moment". Maar als je een goede informele relatie met elkaar hebt kom je er wel uit. Ik krijg dan wel een formele brief van de or maar dat hoort er dan bij, hè."

De or: "Door informeel overleg werd duidelijk dat hier geen sprake was van een klassieke bestuurder die de or opzettelijk buiten beeld wil houden. De hele interne communicatie verliep niet vlekkeloos. Zo bleek ook de afdeling Finance te laat geïnformeerd. Door hier begrip voor te hebben kunnen onnodige conflictsituaties dan voorkomen worden"

De cao-wijzigingen

Er waren maar liefst 25 cao-wijzigingen, hetgeen tot een opschoonactie en onrust onder de medewerkers leidde. Zoals een voorstel om overwerk in tijd om te zetten of daar geld voor te krijgen.

De hr-directeur: "Mensen wilden daar zelf een keuze voor kunnen maken en het niet opgelegd krijgen. Samen met de or hebben we het een en ander toen zorgvuldig uitgezocht met als resultaat dat alle partijen nu tevreden zijn".

Productgericht werken

Het DB: "Het voorstel om via een ketenorganisatiemodel productgericht te gaan werken leidde tot veel onrust en weerstand onder de achterban. Het was hen niet duidelijk wat dit inhield en waarom er voor gekozen werd. Als or hebben we toen de tool "councilwise", waar mee we de collega's direct kunnen raadplegen, ingezet. Toen bleek dat men zich te weinig meegenomen voelde in de besluitvorming Overigens leverde dit voor de bestuurder ook veel nuttige informatie op".

6. Evaluatie

De or en de rvc doen aan zelfevaluatie. Tussen de bestuurder en HR en bestuurder en (DB) or zijn er ook evaluatiemomenten.

De rvc heeft de jaarlijkse evaluatie voor 2020 net afgerond, eens in de drie jaar vindt dat onder externe begeleiding plaats. "Dit jaar hebben we de hr-directeur gevraagd om vanuit de bevindingen van vorig jaar 'het net op te halen'. " Aan de hand van een vragenlijst is met ieder rvc-lid een individueel gesprek gevoerd. Vervolgens is er feedback gegeven en tips voor hoe verder. "En hoe we elkaar kunnen versterken, heel inspirerend".

De bestuurder: "Als bestuur en HR overleggen we regelmatig hoe het onderling verloopt. En met de or voorzitter spar ik regelmatig door "een rondje over de brug": we kopen dan een broodje en wandelen. Dat kan heel louterend werken en je bent even lekker buiten".

De hr-directeur: "Zowel met mijn hr-collega als de or-voorzitter spar ik regelmatig. We kijken ook altijd even terug op het overleg: hoe ging het en wat kan eventueel beter?"

Op de helft van de zittingsperiode, na twee jaar, heeft er een evaluatie van zowel de hele or als reflectie op het persoonlijke functioneren van ieder or-lid plaatsgevonden.

Het DB: "Als or onderling gaan we open met elkaar om, geven we constructieve feed-back". Dat heeft een positieve impact. Ook bespreken we de invulling van de commissies en waar daarbij de accenten liggen. Door daar elk or-lid een mening over te laten geven passen we onze koers aan. Zeker in onze 2-daagsen op locatie (2 keer per jaar) nemen we hier de tijd voor. En we volgen communicatietrainingen."

HET WETTELIJK KADER

Governance

Stedin volgt sinds 2018 vrijwillig de Corporate Governance Code. Wel worden de commissarissen maximaal twee keer voor vier jaar benoemd.

De or is betrokken bij de keuze, voordracht en benoeming van de rvc. Dit houdt een gesprek met het searchbureau over het gewenste profiel in, geïnformeerd blijven tijdens de procedure en een gesprek met de eindkandidaat. De mening van de or weegt hierin zwaar mee.

De Art. 24-vergadering is tweemaal per jaar onderdeel van een reguliere OV.

De rvc: "Dan heeft het niet de zwaarte van een apart overleg. En je vermijdt de mogelijke valkuil van een focus op het DB of alleen de voorzitter. Je moet de hele or erbij houden, het DB niet isoleren van hun achterban."

WOR-structuur: or, NOR en bedrijfscommissies.

Conform de WOR telt de or 19 leden vanuit kiesgroepen. Daarnaast is er een NOR: Netwerkende or waarvan de maximaal 30 leden niet gekozen zijn. Iedere medewerker kan zich hiervoor bij de ambtelijk secretaris van de or melden. Er is een NOR-reglement en de leden vallen onder de rechtsbescherming conform de WOR. De voornaamste taken zijn informatie ophalen uit de achterban en het gebruikmaken van de specialistische kennis van de medewerkers. NOR-leden kunnen lid zijn van werkgroepen en commissies per aandachtsgebied of bedrijfsonderdeel waarvan de voorzitter or-lid is. De commissies per bedrijfsonderdeel, overigens geen onderdeelcommissies conform de WOR, zitten iedere 5 weken met hun eigen directeur om de tafel.

De or: "Iedere commissie heeft een logboek waarin de belangrijkste ontwikkelingen worden bijgehouden. Alle or-leden kunnen zo snel informatie terugvinden. In de or vergadering is er een rondje langs de commissies en houden we elkaar op de hoogte".

De hr-directeur: "Deze commissies doen veel voorbereidend werk, ons streven is om via hen zo vroeg mogelijk een klankbord voor beleid te organiseren. Vanuit HR behouden we wel het overzicht en bewaken we een vorm van uniformiteit. We houden zo ook oog op wat er vanuit de, informele, commissies naar de formele overlegtafel getild moet worden."

Juridisch kader, dashboard en werkdocument

De or heeft een eigen juridisch kader om advies- en instemmingaanvragen te behandelen, ontwikkeld. Het is bovendien mogelijk om door te klikken naar de hierbij passende jurisprudentie en voorbeelden van reeds behandelde thema's.

Het DB: "De basis hiervoor is een 2 uur durend juridisch college dat we gefilmd hebben en de mensen rustig terug kunnen kijken. Als or hebben we toetsingscriteria voor aanvragen geformuleerd en samen met HR een stappenschema met de verschillende rollen voor rvb en or opgesteld."

Bijzonder is het digitale dashboard dat alle betrokkenen bij de medezeggenschap een overzicht biedt van overlegdata, de verschillende commissies, portefeuille verdeling, inhoudelijke planning, de doorlooptijd van advies- en instemmingaanvragen, gemaakte afspraken etc. Het DB: "Iedereen heeft toegang via een eigen Sharepoint (soort website) omgeving. Als DB gebruiken we dit om alles na te lopen, alert te zijn op wat er met de gestelde voorwaarden gebeurt. We streven ook naar een efficiënt overlegproces en hebben een werkdocument met criteria gemaakt om advies- en instemmingaanvragen te beoordelen. Zo leggen we samen met de bestuurder vast welke punten bij advies- en instemmingsaanvragen altijd genoemd/onderbouwd moeten worden en welke alleen bij een bepaald traject. Door deze criteria "aan de voorkant" standaard mee te nemen, hoeven we daar niet meer op te wijzen".

De rvc: "Voor ons is het dashboard, wat wij mede gemaakt hebben, heel behulpzaam. Het is een soort plattegrond van de medezeggenschap. HR levert hier ook de nodige input voor. Al met al een heel werkbaar model waardoor je elkaar ook aan kan spreken".

Communicatie met de achterban

Het netwerk van niet-or-leden (de NOR) die ook aan commissies deelnemen blijkt zeer effectief om te weten wat er onder de achterban speelt.

Het DB: "We krijgen zo veel informatie: zij vormen een soort schil om ons heen met veel extra werkvloercontacten. En we hebben als or de tool "councilwise": een digitale enquête mogelijkheid. Soms vraagt de bestuurder zelfs om dit te doen, het levert voor iedereen veel op".

De or is zo zeer zichtbaar voor de achterban. "Er waren maar liefst 51 kandidaten voor 19 or-zetels! Van al deze mensen zijn foto's gemaakt en een filmpje op de website. Ook het rvb liet zich positief uit over de verkiezingen en het or-lid zijn. We proberen ook de verbinding tussen 'buitenmedewerkers' en kantoomensen te versterken. Dit bijvoorbeeld door met de afdeling Communicatie te regelen dat er op kantoor mooie foto's zijn van het werk dat onze collega's buiten vaak onder moeilijke omstandigheden uitvoeren".

Duurzaamheid

Voor een netbeheerder als de Stedin Groep is duurzaamheid, met name in relatie tot energietransitie, het leidend principe. Samen met andere netbeheerders steunen zij het Klimaatakkoord. Duurzaamheidsbeleid komt tot uiting in vele activiteiten en in de relatie met andere netbeheerders, gemeentes, onderzoeksinstituten en organisaties als waterbedrijven en woningbouwcorporaties. En zowel in relatie met individuele klanten als het (her-)inrichten van de (werk-) organisatie. Een paar voorbeelden: het de Rotterdammers zonder kosten over laten stappen op inductie koken, energiecoaches, met name voor mensen met problemen om hun energie te betalen, de "slimme" meter voor huishoudens, het samenwerken "in de ondergrond" met waterbedrijf Vitens, het samenwerken met woningcorporaties, relaties met onderzoeksinstituten als het KIWA van hoe over te gaan van aardgas op groene waterstof, samen met gemeentes elektrische oplaadpalen voor auto's aanleggen en specifiek energie beheer voor de land- en tuinbouw. "Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie" is de missie van Stedin waarbij als speerpunten een beter netbeheer, energietransitie mogelijk maken en een duurzame bedrijfsvoering gelden. Onder dat laatste vallen ook veilige werkomstandigheden en vakbekwame medewerkers. De or koos duurzame inzetbaarheid als speerpunt.

In november 2019 gaf de Stedin Groep de eerste groene obligatie uit: de 500 miljoen euro die hierdoor ter beschikking komt is bestemd voor investeringen in duurzame projecten. Er is een onderscheid te maken tussen algemeen duurzaamheidsbeleid en duurzame inzetbaarheid.

Duurzaamheidsbeleid

De bestuurder: "Daar staan we als bedrijf middenin, de energietransitie is een belangrijke focus. Als bedrijf willen we zelf het goede voorbeeld geven zoals door ons kantoor vlakbij het ov en de werknemers een ov-abonnement te geven. Verder liggen er zonnepanelen op onze daken en gaan de lease- en bedrijfsauto's over op elektriciteit".

De rvc: "Het is heel simpel: duurzaamheid is onze core business! Maar waar de infrastructuur voor gemaakt is, zal drastisch veranderen. Er zal ook naar meer synergie met andere organisaties gestreefd worden".

De hr-directeur: "De coronacrisis heeft tot een versnelling in duurzame bedrijfsvoering geleid. We hebben direct allerlei voorzieningen zoals een goede bureaustoel, een groot scherm, koptelefoon voor thuis etc. geïnstalleerd. We gaan ervan uit dat er in de toekomst veel minder mensen op kantoor zullen zijn. Hoe geef je hier vorm aan? Daar willen we de or bij betrekken Want het heeft ook gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden zoals de reiskostenregeling".

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid van de werknemers vormt een belangrijke beleidsdoelstelling, in de sector-cao zijn daar ook afspraken overgemaakt die op bedrijfsniveau verder uitgewerkt worden. Zo is er nu per werknemer € 500 beschikbaar om aan de eigen vitaliteit/duurzame inzetbaarheid te werken. De or participeert in een werkgroep met HR om mensen te motiveren hier gebruik van te maken.

De hr-directeur: "Met twee or leden in de commissie bespreken we nu de mogelijke doelen. Dat kan ook de sportschool zijn bijvoorbeeld. We willen de mogelijkheden in een portal zetten zodat mensen op ideeën kunnen komen".

De or "Wat zich wel aftekent is dat mensen in de lagere schalen er in verhouding minder gebruik van maken terwijl ze wel fysiek zwaarder werk hebben".

Stedin kent ook een Vitaliteitsregeling waarbij "oudere" medewerkers via een gunstige regeling minder kunnen werken.

Andere elementen van duurzame inzetbaarheid zijn interne mobiliteit en veilige werkomstandigheden.

Het DB: "We zijn betrokken bij het hr-programma 'Grip op instroom, doorstroom en uitstroom'. Daarbij wordt het voor medewerkers inzichtelijker hoe je kunt doorstromen, zodat je niet boventallig hoeft te raken omdat jouw rol over een aantal jaar niet meer bestaat. Als or vinden we het belangrijk dat zowel de medewerkers als de organisatie zoveel mogelijk toegerust zijn om interne mobiliteit te faciliteren. We sturen ook op het gebruik van het PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) en zijn direct betrokken bij de aanbesteding van onze Arbodienst. Daarbij denken we al in het voor- traject mee over welke rol die dienst zou moeten invullen."

Diversiteit en inclusiviteit

Zowel de vergrijzing als ontwikkelingen op de arbeidsmarkt nopen tot het op een minder conventioneel wijze gaan "zoeken" naar personeel.

De bestuurder: "Als je kijkt naar hoe het bedrijf er in 2040 voor zal staan zie je een heel andere personeelssamenstelling. We staan voor grote veranderingen. Want de jonge aanwas zowel in de binnen- maar vooral in de buitendienst heeft een migratieachtergrond. Veel van hen beginnen hun bestaan op onze bedrijfsschool".

De hr-directeur: "Onder de monteur-populatie zijn er veel culturele verschillen en dat zal de komende jaren alleen maar meer worden. We willen hier bewuster mee omgaan en zorgen dat we voor iedereen een goede doorstroom faciliteren". Op dit moment worden op de bedrijfsschool statushouders tot monteurs opgeleid.

Het DB: "We zijn hier direct bij betrokken en dragen het een warm hart toe. Dat geldt ook voor het beleid ten aanzien van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onlangs hebben we in een instemmingstraject de procedures voor deze groep kunnen verbeteren".

De hr-directeur: "We hebben twee klassen van 9 die we in twee jaar tijd opleiden tot monteur. De eerste lichter stroomt nu uit naar vaste plekken. De tweede start in september het tweede opleidingsjaar. Maar in de praktijk blijkt het niet gemakkelijk, ook door de taalachterstand. Het vergt veel investeringen in energie en tijd".

De bestuurder: "Zij krijgen binnen het bedrijf ook een taalcursus, zo hopen we de integratie beter te laten verlopen".

Bij Stedin werken er in het kader van de participatiewet nu 17 FTE.

Diversiteit m/v

De m/v-verhoudingen qua personeel zijn al enkele jaren 83 % mannen versus 17 % vrouwen.

De bestuurder: "Wat de m/v-verhoudingen betreft zijn we van oudsher een heel mannelijk bedrijf. Inmiddels is dit door beleid in de top 25 aardig bijgesteld: bij de trainees is de m/v-verhouding nu ongeveer gelijk. Bij de technici lukt dat minder".

De rvc, die nu twee vrouwelijke leden telt: "Tot voor kort telde de RVC maar één vrouw. In de zoektocht naar nieuwe leden kwamen er twee sterke vrouwelijke kandidaten in beeld. En die hebben we gelijk allebei benoemd."

De or telt drie vrouwen (waarvan een in het DB) en 15 mannelijke leden: "We letten bij de samenstelling van de NOR bijvoorbeeld goed op representativiteit. En wij zijn zelf behoorlijk divers qua achtergrond." (NOR: 6 vrouwen en 19 mannen)

De hr-directeur: "Wat m/v betreft is er wat het middenkader en de monteurs betreft nog heel wat te doen. Daarom zijn we met nieuw beleid bezig. Voor mij speelt hierbij ook het meer inzicht krijgen in de dilemma's waar vrouwen tegen oplopen".

VOORBEELDEN VAN STRATEGISCHE EN/OF COMPLEXE THEMA'S IN HET OVERLEG TUSSEN DE DRIE PARTNERS IN DE DRIEHOEK

Alle drie de partners in de driehoek noemen het strategisch, inhoudelijk en gelijkwaardig met elkaar willen werken als een belangrijke leidraad voor het overleg. Zeker gezien de ontwikkelingen met betrekking tot de energietransitie en de gevolgen daarvan voor organisatie en medewerkers is het van belang om met alle belanghebbenden een draagvlak te creëren.

De hr-directeur: "In het hr-team werken we nu aan het vorm geven van de projectorganisatie. De or zit hierbij in de referentiegroep en denkt zo mee." Dit blijkt ook uit de volgende voorbeelden.

Strategie 2025

Deze staat in het teken van de energietransitie. Onder begeleiding van een strategisch adviseur zijn hier sessies over gehouden en is de Visie 2025 tot stand gekomen.

De rvc: "Netwerkbedrijven hebben bij de energietransitie een dominante rol gekregen. Voor Stedin leidde dit tot een sterkere focus op de rol van netbeheerder. Daarbij bepaalt de ACM (Autoriteit Consument en Markt) overigens de tariefstelling. In dit proces zien wij de or als een van de stakeholders".

De bestuurder: "Het gaat hierbij om de fundamenteën, de continuering, van de organisatie. Daar kan de or een belangrijke rol bij spelen. Want als medewerkers begrijpen waarom bepaalde veranderingen nodig zijn, krijg je ook een groter draagvlak".

Het DB: "We zijn meegenomen in de sessies en kregen, onder geheimhouding, de hele documentatie. We hebben bijvoorbeeld ingebracht dat bepaalde formuleringen, zoals "out-sourcing" tot onrust kunnen leiden. Op basis onze input is de Visie 2025 vervolgens aangepast".

De rvc: "We leren van elkaar. Daarbij is een goede timing essentieel: weten op welk moment je met welke argumenten moet komen".

De bestuurder: "De lange termijn advisering is in dit kader van belang: er moet veel geïnvesteerd worden en extra kapitaal verworven. Dit staat zowel op de agenda van het drie radenoverleg als dat de or adviesrecht heeft. De or-themagroep speelt hier een belangrijke rol bij. Overigens is opvallend dat in het overleg over de toekomst ieder or-lid een duiding in het zakje doet, zo zijn er veel ideeën over efficiënter gaan werken".

Leiderschapstraject

Mede in verband met de toekomststrategie is goed leiderschap van belang.

De hr-directeur: "We ontwikkelen nu een leiderschapstraject waarbij o.a. gewerkt wordt met de 360 graden feedback-methodiek. De or denkt constructief mee, heeft goede voelsprietten over hoe het een en ander valt".

Het DB: "Door een digitale enquête te houden konden we onderbouwd op de voorstellen reageren en ideeën aanragen. We konden ook deelnemen aan sessies voor leidinggevendenden om een goed beeld te krijgen. Samen met het bestuur van Jong Stedin gaan we nu zelf een leiderschapssessie houden met als doel een goede en open discussie onder de medewerkers."

Veiligheid en gewenst gedrag

Bij goed leiderschap spelen ook aspecten inzake sociale veiligheid.

Het DB: "Bij meldingen over discutabel gedrag van leidinggevendenden of spanningen in een team worden we als or betrokken via de betreffende commissie of via onze compliance-afdeling. De voorzitter van de or heeft bilateraal overleg met de Compliance Officer."

Wat ook speelt is op welke data een leidinggevende de medewerkers kan aansturen. Mag je bijvoorbeeld zien waar een monteur de hele dag is?"

Verder loopt er een uitgebreid HRO (High Reliability Organisation) programma waar een aantal or-leden bij betrokken is. "Samen met onze afdeling Veiligheid reiken we een prijs ("De Gouden Veiligheidsschoen") uit aan medewerkers die de (sociale) veiligheid hebben vergroot. Dit krijgt elk jaar veel aandacht en bij de uitreiking zijn familie en vrienden van de genomineerden aanwezig. De or is lid van de jury en de rvb reikt de prijzen samen met de or-voorzitter uit.

Ook is de or betrokken bij het HRO-traject met de aannemerij. Elk jaar wordt aan de aannemer die de beste bijdrage heeft geleverd aan de veiligheid een prijs uitgereikt: de "Stedin Safety Award".

COVID-19-crisis

Binnen Stedin is er een crisisorganisatie opgericht.

De hr-directeur: "De crisis raakte met name onze monteurs, een deel van hen zat twee maanden thuis. Het crisisteam vergaderde iedere week en met de or stemden we steeds af om de impact te kunnen overzien".

Het DB: "We overlegden iedere twee weken, je weet dan hoe je allemaal in de film zit, wij konden meningen en knelpunten vanuit de achterban inbrengen en de communicatie met elkaar afstemmen. Zo ging het o.a. over de regels voor het thuiswerken en de reiskostenvergoeding. Inmiddels is er een reflectietraject ten aanzien van de aanpak van de COVID-19-crisis waarbij de or een vragenlijst kreeg over hoe men de eigen rol heeft ervaren. Ook was er ruimte voor 'tops' en 'leerpunten'. Als pluspunten gelden de korte lijnen en de betrouwbare en snelle communicatie. De or is met name tevreden over de aandacht voor de mentale impact op de medewerkers en de daaruit voortvloeiende maatregelen. Het DB: "Zo werden de thuiswerkvoorzieningen snel geregeld. Elke medewerker kon een bureaustoel, groot beeldscherm, muis en toetsenbord bestellen en die werden vervolgens keurig thuis bezorgd. Daarnaast kreeg elke medewerker 2 wasbare mondkapjes opgestuurd, vervaardigd uit afgekeurde monteurskleding door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt"

De reflectie leidt ook tot een aantal voornemens bij een eventueel tweede golf.

Het DB: "Zo zijn er verschillen tussen het kantoorpersoneel en de medewerkers "buiten", daar zou je in de communicatie via de eigen Stedin safety-app rekening mee kunnen houden".

De verkoop van Joulz

Joulz Meetbedrijf en Infradiensten, tot maart 2019 onderdeel van de Stedin Groep, is in het kader van de focus op energietransitie verkocht. De voorgenomen verkoop betekende veel onzekerheid voor de 150 medewerkers.

De rvc: "Het gaat hier wel om mensen met gezinnen. Hoe neem je dan op een fatsoenlijke manier afscheid? De or heeft hier echt oplossingsgericht over meegedacht, zich niet verzet tegen verkoop. Met als resultaat vermogensversterking voor Stedin en tevreden aandeelhouders. Bij een rollebollen met de or was dit allemaal niet mogelijk geweest".

De bestuurder: "Een or blijkt anders tegen zo'n verkooptraject aan te kijken. Complicatie was dat er vanuit Joulz niemand or-lid was, bovendien werd het bedrijf overgenomen door een investeringsmaatschappij zonder ervaring met medezeggenschap. Er is toen vanuit de or een constructie bedacht om dit in goede banen te leiden. En onze or heeft "nazorg" verricht door daar te adviseren over de oprichting van een or, dat vind ik echt mooi".

De or nam deel aan de voorbereidingscommissie van deze verkoop, mede vanuit de visie dat de cao en arbeidsvoorwaarden gerespecteerd zouden worden. De NOR-leden afkomstig uit het te verkopen Joulz waren waarnemer bij deze commissie.

Programma Samen Sterker

Dit programma heeft als doel de integratie met dochteronderneming Delta Netwerk Groep (DNWG) uit Zeeland waar circa 700 mensen werken en die door de Stedin Groep overgenomen is. Als doel geldt de volledige integratie per 1 januari 2022. Namens de or DNWG zijn er nu drie mensen lid van de Stedin Groep or. De or heeft zitting in de Programma Board en er wordt intensief samengewerkt inzake de HR thema's.

Het DB: "Het gaat nu vooral om het tijd nemen voor dit proces, een draagvlak creëren, transparant zijn. Mensen zijn duidelijk bezorgd over hoe het een en ander zal gaan verlopen".

Er is een 'antenne'-contact c.q. overleg en dialoog met de vertegenwoordigers van beide ondernemingsraden hoe de stappen naar de integratie te zetten. Zo speelt er de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden waaronder de wachtdienstvergoeding. Door een or-werkgroep met een hr-vertegenwoordiging is het een en ander tot in detail op een rij gezet.

De bestuurder: "We zijn nogal pragmatisch van aard. Zo hebben we in de discussie over wel of niet een COR dit opgelost door mensen uit Zeeland op te nemen in de or Stedin".

De hr-directeur: "Onlangs is er de laatste hand gelegd aan een met FNV en CNV afgesloten arbeidsvoorwaardenprotocol waar we heel constructief aan gewerkt hebben".

De rvc: "Belangrijk is dat er geen twee culturen naast elkaar blijven bestaan. We willen de integratie vanuit de basis en de synergiegedachte organiseren. Daar kan de or een belangrijke rol bij spelen".

Toekomstgericht personeelsbeleid

De hr-directeur: "We bouwen nu aan een toekomstgericht personeelsbeleid. Onderdeel daarvan een systeem waarbij de leidinggevende zelf een overzicht heeft en analyses kan maken".

Het DB: "We vragen al langer om een model strategische personeelsplanning. Welke medewerkers zijn er in de toekomst nodig, waar ontstaan door de vergrijzing gaten, wat zijn de interne loopbaanpaden, wat is de instroom van nieuwe medewerkers? Via onze hr-commissie zijn we direct betrokken bij de ontwikkeling hiervan en het staat iedere OV op de agenda".

Professionalisering van het overleg

Meerdere or-leden volgden het traject moderne medezeggenschap op Nyenrode. Dat heeft veel contacten en ideeën opgeleverd. Het DB: "Je leert veel van hoe anderen het doen. We gaan binnenkort nog bij het DB van de or van Unilever Nederland langs en we hebben door contacten met o.a. de Volksbank veel geleerd over duurzame inzetbaarheid." De or

volgt verder trainingen en heeft eigen adviseurs. (NB. Unilever Nederland is genomineerd en de Volksbank de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2019-2020).

De bestuurder: "Samen met HR proberen we hier echt een slag in te maken".

ANDERE PARTIJEN IN RELATIE TOT HET OVERLEG IN DE DRIEHOEK

- Vakbonden: de contacten met de vaste bestuurders van FNV en CNV zijn goed, twee DB-leden zijn hier nauw bij betrokken. Zoals bij het overleg over de invulling van het duurzame inzetbaarheidsbudget conform de cao. Een DB-lid is medeonderhandelaar voor de FNV bij de komende cao-onderhandelingen.
- AVA: bij elke vergadering van aandeelhouders is de or vertegenwoordigd. Het DB: "We beschikken dan over alle documentatie."
- Verder kent Stedin een aandeelhouderscommissie waarvan acht wethouders van verschillende gemeentes, de rvc-voorzitter, CEO en CFO lid zijn.
- Het Medezeggenschap Platform Netwerkbedrijven. (MPN)
- De or Stedin is de drijvende kracht achter dit MPN. "We bespreken thema's, nodigen sprekers uit en delen informatie en inzichten. Deelnemers zijn ondernemingsraden van andere netbeheerders zoals Rendo, Cogas, Tennet, Liander en Enexis.

GEWENST OVERLEG IN DE DRIEHOEK

De rvc: "Hopelijk lukt het om de rechtstreekse en open lijn te behouden en met elkaar in balans te blijven".

De hr-directeur: "Transparantie is prima, maar de rol van de or moet ook voor iedereen helder zijn. Wat dat betreft is er nog wel een slag te maken"

De bestuurder: "Aan de rvc: leer het bedrijf goed kennen en daarmee ook de omgeving en externe factoren. Wat de or betreft: let goed op de representativiteit, sommige delen zijn nu niet vertegenwoordigd. De or heeft een progressieve geest, dat is voor ons als management van belang, hou dat vast".

Het DB: "We willen meer werken via "co-creatie" zoals bij het bepalen van de kaders voor de rvb jaarplannen en targets. Dat zou de kers op de taart zijn. Een andere wens is om vanuit de teams en met de digitale tool councilwise betrokken te worden bij de vervolgstappen na het jaarlijkse MMO (Medewerkers Motivatie Onderzoek). En we zouden in combinatie met het 'gewone' overleg structureel een 'benen op tafel'-sessie met zowel de rvb als rvc willen".

Tineke de Rijk

*Interviewster Driehoek 3D Trofee
September 2020*

ALGEMENE GEGEVENS STEDIN GROEP

MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR

De or telt achttien gekozen leden, aan de NOR (Netwerkende or-leden) nemen zo'n 25 collega's deel.

De rvb bestaat uit vier personen waaronder een vrouw en met als voorzitter Marc van der Linden.

De rvc bestaat uit vijf leden waaronder twee vrouwen, dit in het kader van het diversiteitbeleid. Doede Vierstra is voorzitter.

DE STEDIN GROEP

Onder de Stedin Groep vallen Stedin en Enduris, beiden onafhankelijke netbeheerders. Enduris is onderdeel van de DNWG groep die per 1 januari 2022 volledig geïntegreerd zal worden in de Stedin Groep.

De aandelen van de Stedin Groep zijn in handen van 44 Nederlandse gemeentes.

Bij Stedin werken 3.672 mensen waarvan 3.050 mannen en 622 vrouwen en verzorgt voor zo'n 2 miljoen klanten de energie. De DNWG groep telt 669 medewerkers waarvan 548 mannen en 121 vrouwen en heeft zo'n 200.000 klanten.

Als netbeheerder opereert men in een gereguleerde markt en is monopolist in het eigen verzorgingsgebied. De ACM (Autoriteit Consument en Markt) bepaalt de tarieven

Voor specifieke activiteiten kunnen er joint ventures met andere partijen aangegaan worden.

Stedin wil de energietransitie mogelijk maken door de focus op de kerntaken voor netbeheer en excellente dienstverlening. Dit door drie strategische speerpunten: beter netbeheer, energietransitie en duurzame bedrijfsvoering.

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

CASE ALFA TOP-HOLDING B.V.

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de “Driehoek” bij Alfa Top-Holding, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2020/2021

Alfa Top-Holding is genomineerd op basis van de volgende criteria:

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

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

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

GEÏNTERVIEWDEN ALFA TOP-HOLDING B.V.

In de driehoek van overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht zijn de volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap: DB or

Christiaan Buis, negen jaar or-lid waarvan 3,5 jaar voorzitter, senior jurist corporate finance. Marike Biemond, acht jaar or-lid, DB-lid en secretaris sinds juli 2019, senior fiscaal jurist or.

Bestuurders

Fou-Khan Tsang, voorzitter rvb sinds 10 jaar en sinds 2019 aanjager van de “Groene Brigade” van de NBA.
Sanny Brunekreeft, hr-manager sinds 2010.

Rvc

Jaap Wielaart, lid rvc sinds acht jaar, vanaf 1 juni 2020 voorzitter. Voorzitter rvb WVO Zorg en RVT-lid The Hague Security Delta.
Sandra Addink, sinds 2017 lid rvc. Bestuurslid Coöperatie FrieslandCampina UA en lid rvc FrieslandCampina NV en ForFarmers NV

De partners in de driehoek: in een coöperatie door een gezamenlijke dialoog een evenwicht tussen werknemers- en organisatiebelangen nastreven, ontwikkelen en bewaken.

Het overleg tussen de partners kenmerkt zich door het gezamenlijk zoeken naar een evenwicht tussen organisatie en werknemersbelangen. Alfa accountants en adviseurs is een op coöperatieve leest geschoeide organisatie waar werknemers zelf certificaten kunnen kopen. Een gecompliceerd krachtenveld dus voor de medezeggenschap.

Het DB: “De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt om de or goed op de kaart te zetten en sexy’ te maken. En doordat we aan populariteit hebben gewonnen is de or nu een goed gemêleerde groep, zowel wat m/v als functies betreft”.

Bestuurder Fou-Khan Tsang: "Door de tijd heen is de relatie met de medezeggenschap beter geworden".

Hr-manager Sanny Brunekreeft: "Vooral in projectgroepen is het heel prettig werken met or-leden: je hebt er als het ware extra ogen bij".

Rvc-voorzitter Jaap Wielaart: "Af en toe drink ik koffie met de or-voorzitter, het is goed "de temperatuur van het badwater te meten".

Rvc-lid Sandra Addink: "De betrokkenheid van de medewerkers voel je terug in de hele organisatie, ook in relatie met de or".

DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK

1. Er is zowel gestructureerd formeel als informeel overleg.

De dertien leden tellende or vergadert iedere maand met uitzondering van juli en augustus en drie keer per jaar met de rvb (formele OV). De or-leden zijn verdeeld over DB (4), Commissie Bedrijf (4) en Commissie Mens (5). De commissie Mens behandelt alles wat te maken heeft met de medewerkers en arbeidsvoorwaarden en commissie Bedrijf behandelt alles wat de organisatie raakt zoals jaarcijfers, fusies/overnames ed.

Eenmaal per jaar is er een or-rvc-vergadering, idem voor or-rvc-rvb. Als er behoefte aan is schuiven een of meer rvb-leden en/of stafmedewerkers aan bij de or-vergadering.

De rvc-voorzitter: "Twee rvc-leden spreken één keer per jaar de gehele or, dan komen alle grote thema's langs".

2. Het informele overleg

Eenmaal per maand is er een vast informeel overleg (PO) tussen de voorzitter rvb en het DB van de or.

Het DB: "Dan wordt de planning besproken, wat er verwacht kan worden. Hoe zit de or in de wedstrijd? We hebben ook een probleem signalerende rol, we geven aan wat er onder de medewerkers speelt. Informeel kunnen we zo aftasten wat mogelijke discussiepunten zijn en hoe we daaruit kunnen komen. Het lijkt wel politiek".

Minimaal een keer per jaar maar vaker meer dan dat is er een "bijpraatsessie" tussen de rvc en or-voorzitter. "Op het moment dat het nodig is bellen we elkaar, dat past ook bij de informele cultuur van Alfa".

Tussen de hr-manager en de or is er regelmatig contact, zij gaat ook langs bij de Commissie Mens.

"Ik zie wel eens dat de or zich over bepaalde (uitvoerings-)zaken meer zorgen maakt dan de bestuurder die op strategisch niveau denkt. Door als HR dan het een en ander uit te leggen komt het wel weer goed. Dat geldt eigenlijk voor het hele samenspel".

3. Cultuur van onderling overleg

Alle partners in de driehoek refereren aan een sfeer van goed overleg, dialoog, samenspel en zien dit mede samenhangen met de coöperatieve organisatiestructuur. Voor de or geldt daarbij wel een zoeken naar wat dan de eigen positie is, hoe de meer specifieke werknemersbelangen te behartigen.

Het DB: "Met deze or staan we veel sterker in de relatie met het rvb, het "spel" is meer in evenwicht, we nemen minder vaak een loopje met elkaar. Vroeger werd er wel eens over ons heen gewalst. Voor ons is een goed contact met de rvb een belangrijk doel. Maar we gaan een flinke discussie niet uit de weg."

De bestuurder: "Bij Alfa is iedere medewerker met een vast dienstverband ook voor een deel eigenaar van de organisatie. Dit zorgt voor een informele "familie"-cultuur, maar dan van heel veel families."

Het rvc-lid: "Het overleg vindt in een prettige sfeer plaats, is heel mensgericht. Tegelijkertijd wordt er wel gezegd wat er gezegd moet worden, zonder dat we elkaar daarbij beschadigen. Het laatste overleg was live met het DB

waar de anderen digitaal op aansloten. Daarbij bleek men niet gehinderd door de structuur, het charmante is dat mensen dan ook zichzelf kunnen zijn”.

De rvc voorzitter: “Er is veel begrip voor elkaars situatie, er wordt constructief vergaderd, men is in goede dialoog met elkaar. Daarbij speelt waarschijnlijk dat door het MEBO-systeem, waarbij medewerkers certificaten kunnen kopen, de rvb en de or gedeelde financiële belangen hebben. Wat volgens mij eveneens speelt is dat Alfa van oorsprong een protestants christelijke achtergrond heeft, dat zit in de genen van het bedrijf”.

Het DB: “Het is voor de or belangrijk te weten waar rvb- en rvc-leden persoonlijk mee bezig zijn, wat voor hobby’s ze bijvoorbeeld hebben. Zo maak je echt persoonlijk contact en kun je elkaars vertrouwen winnen. Want wanneer er een persoonlijke klik is, verlopen de contacten beter.”

De bestuurder: “Met de rvc loopt het goed, al leidt een nieuw lid daar ook tot een andere dynamiek. De rvc-voorzitter en ik hebben samen lange wandelingen gemaakt: hoe kijken we naar de toekomst? Daarbij komt ook de rol van de or aan de orde.”

De rvc-voorzitter: “Ik zie dat de rvb de inbreng van de or serieus neemt, dat leidt tot een goede sfeer. De or krijgt ook alle ruimte om zichzelf te scholen en te trainen. Daarmee neemt de kwaliteit toe. Ik zie gelukkig ook meer diversiteit binnen de or: steeds meer dames en ook echt jonge mensen.”

“Als rvc worden we uitgenodigd op de familiedagen, de laatste keer in Ouwehands Dierenpark. Op een ongedwongen manier ontmoet je dan ook or-leden en allerlei medewerkers met hun gezin en spreekt ze op een informele manier. Dit slecht drempels.”

De or: “Mede door de nieuwe rvc-leden zijn we wel actiever geworden wat de contacten betreft. rvc-leden geven ook zelf tips door.” “Maar soms zit de rvc wel wat te strak in de wedstrijd, ze weten minder wat er in de verschillende afdelingen leeft. Soms moeten wij hun beeld ook bijschaven met ervaringen en meningen van de werkvloer. Maar ze staan hier echt voor open en nemen ons daarin zeer serieus.”

4 Rollen en verantwoordelijkheden

De or heeft zich in deze zittingsperiode “meer op de kaart” weten te zetten. De andere partners in de driehoek ervaren dit als heel positief en het zet ze aan het denken over de eigen rol.

De bestuurder: “Ik zie de or nu als een sparring partner om binnen de organisatie draagvlak voor besluiten te krijgen. Mijn ervaring is dat ik de relatie met het bestuur heb zien groeien.”

Het DB: “We zijn soms minder lief dan voorheen. We zeggen nu wel eens onderbouwd nee, dat maakt je veel sterker. De rvb ziet dat we mensen kunnen mobiliseren, we hebben een groot draagvlak. Daardoor worden we ook eerder gepolst over en betrokken bij plannen en trajecten. Dat versterkt de samenwerking.”

De bestuurder: “We betrekken de or al vroeg bij een nog niet uitgekristalliseerd beleidsthema. Ik noem dat wel eens: “iets in de voorwas zetten”. Dan weet je meteen wat het draagvlak daarvoor is, al kan dat ook inhouden dat het weer terug naar de tekentafel moet”.

De hr-manager: “De or let zowel op hun formele positie als dat ze zich coöperatief opstellen en naar het totale belang van Alfa kijken. Dat doen ze op een prettige manier. En er is dan gelukkig ook veel begrip voor HR.”

Het rvc-lid: “Tijdens het overleg geven we geen mening, zo worden we wel goed geïnformeerd en krijgen we meer inzicht in de drijfveren van mensen. Dat neem je weer mee naar het rvc-overleg. We willen hoe dan ook geen wig drijven tussen ons en de rvb, we houden vast aan onze rol. En dat is ook prettig.”

De bestuurder: "Ik denk dat we heldere afspraken hebben over rollen en verantwoordelijkheden. Dat gaat verder dan alleen statutair en wettelijk vastgelegd wordt, we bespreken veel zaken zowel met de or als de rvc. Helder daarbij is wel dat de bestuurder bestuurt, beleidsinitiatieven en de besluiten die daaruit voortvloeien neemt. Het rvb heeft een portefeuilleverdeling in combinatie met portfoliomanagement waarbinnen ieder rvb-lid een eigen aandachtsgebied heeft. Vanuit die portefeuille is men voor zowel de rvc als de or het eerste aanspreekpunt."

De rvc-voorzitter: "Ik let er goed op om niet in de paden van de bestuurder te lopen. Wel wil ik in verbinding blijven en weten wat er speelt. Als rvc realiseren wij heel goed dat de or er is en erkennen, waarderen we ze."

5 **Praktijkvoorbeelden potentieel misverstand/conflict**

De or moet wat de werknemersbelangen als pensioenen en (secundaire) arbeidsvoorwaarden betreft regelmatig positie innemen. Een potentieel conflict kan dreigen doordat de rvb er een item 'door wil drukken' of de or rol in de wind slaat en omgekeerd wanneer de or met een initiatief komt en medewerkers (vooraf) betreft. Dat is soms schrikken maar via de dialoog en informele contacten komt men er wel weer uit. HR kan hier een interveniërende rol bij spelen.

Het DB: "Mocht er een agendapunt zijn waar we ons hard voor maken dan gaan we een discussie niet uit de weg." "We roepen wel eens keihard nee. Dan volgt er een 1 op 1 gesprek tussen de voorzitters van de or en rvb om de gemoederen weer wat te bedaren."

De bestuurder: "Ja, natuurlijk doet zich wel eens wat voor en het kan spannend zijn. Bijvoorbeeld de discussie over de secundaire arbeidsvoorwaarden of over het verbeterprogramma."

De rvc-voorzitter: "Er wordt wel eens indringend gesproken met elkaar: sommige onderwerpen zoals het arbeidsvoorwaardentraject zijn ook gewoon spannend. Dan volgen wij met grote belangstelling de onderhandelingen."

Het rvc-lid: "Op een gegeven moment was de or benieuwd naar de mening van de rvc over de nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling. Daar zijn we toen bewust niet in opgeschoven. Het moet duidelijk blijven wie waar over gaat."

De hr-manager: "Je moet het snel oppakken anders gaat een misverstand een eigen leven leiden. Soms gaat het dan bijvoorbeeld over een bewoording die negatief overkomt maar niet zo bedoeld is."

Enkele voorbeelden.

De leaseregeling

De leaseregeling zou op voorstel van de rvb/HRM aangepast worden. Deze aanpassingen golden in meerdere mate alleen voor regulier personeel en in mindere mate voor directeuren. De or heeft de aanpassing van de leaseregeling toen geblokkeerd.

Arbeidsvoorwaarden

Per 1 januari 2020 zijn de arbeidsvoorwaarden omgevormd naar een soort cafetariamodel. Voor zowel HRM als de or is dit een van de grootste projecten ooit. Na stevig onderhandelen is een dag voor de deadline overeenstemming bereikt. De or heeft dit plan eerst afgeschoten waarna er na drie keer onderhandelen met de rvb een dag voor de deadline een compromis is bereikt. Het DB: "Je ziet dan dat stevige discussies uiteindelijk zorgen voor de mooiste en breed gedragen oplossingen. Veel or-leden weten door hun achtergrond veel, bijvoorbeeld van pensioenen. Dan zit de bestuurder tegenover 13 mensen met kennis en kan dat als een niet prettig vagevuur ervaren. Dat moeten we ons wel realiseren. Je kunt wel merken dat ze checken of het wel klopt wat we stellen".

Functioneren projectgroepen

Or-leden nemen deel aan verschillende projectgroepen. Dat dit niet betekent dat het formele instemming- of adviestraject met de or daar niet door vervangen kan worden wordt niet altijd als zodanig begrepen.

Het DB: "Het valt niet altijd mee om dit uit te leggen. Daar ontstaat nog wel eens snel een misverstand door."

De hr-manager: "Omdat or-leden bij de inhoud van de projectgroep betrokken zijn is er soms onbegrip dat er dan toch nog een formeel overleg traject volgt. En omgekeerd is het voor de or-projectgroepleden soms ook een pittige klus omdat goed aan de andere leden over te brengen".

Verbeterprogramma kwaliteit

Accountantskantoren staan in deze tijd onder een vergrootglas. De rvc van ALFA eiste een paar jaar terug om die reden een verbeterprogramma qua kwaliteit. De bestuurder: "De or vroeg zich af of er niet teveel geëist werd, het was best spannend om iedereen mee te krijgen. Maar uiteindelijk kregen we ook support van de or."

6. Evaluatie

De or evalueert met elkaar iedere OV, dit gebeurt ook in trainingen. Met HR wordt er vaak even afgestemd, één à twee keer per jaar wordt de samenwerking geëvalueerd.

Bestuurder en DB overleggen regelmatig waar de knelpunten liggen en soms ook om onderlinge geschillen glad te strijken. De rvc evalueert ieder kwartaal de onderlinge samenwerking en die met andere organen. De rvc en de or hebben onderling contact hoe het gaat.

Onlangs heeft de rvc een evaluatie-dag met externe begeleiding gehad. Daarbij o.a. aandacht voor elkaars rol, de positie van Alfa en de eigen ontwikkeling als rvc. Er is een actielijst opgesteld, een daarvan is het uitbreiden van de rvc van 4 naar 5.

Het rvc-lid: "Na een bijeenkomst met de or evalueren we: hoe zitten mensen erin, wat hebben we gehoord, welke signalen nemen we mee, zowel qua proces als inhoud. Ook toetsen we bij de rvc bepaalde uitspraken/ergernissen die we bij de or opmerken."

HET WETTELIJK KADER

In een organisatie als Alfa, met veel juridische medewerkers, wordt de WOR als vanzelfsprekend toegepast. Met de or zijn in combinatie daarmee een aantal extra afspraken gemaakt en wordt er gezocht naar wegen om de medezeggenschap in een vroege fase bij de besluitvorming te betrekken.

De or krijgt qua informatie vrijwel dezelfde stukken als de rvc, zoals de kwartaal rapportage waarin zowel financiële als HRM-, ICT- en Vaktechniek-informatie is opgenomen. De or heeft instemmingsrecht met betrekking tot het reglement van MEBO (het medewerkers participatiesysteem.) Wat het directiereglement betreft wordt de or gehoord.

In het or-reglement is opgenomen dat mocht er onenigheid in de or onderling ontstaan er mediation mogelijk is. In dit reglement is een bepaling opgenomen dat de twee zetels waar de or formeel qua grootte van de organisatie recht op heeft, qua budget benut worden door te werken met ambassadeurs en specialisten in ad-hoc commissies die daar dan conform de WOR de faciliteiten en rechtsbescherming voor hebben.

Het or-rvb-overleg wordt mede voorbereid door de twee or-commissies Mens en Bedrijf. Na het PO-agendaoverleg tussen het DB en de bestuurder bereidt iedere commissie onderwerpen die onder hen vallen voor en faciliteren zo de or. Formele besluitvorming vindt in de or zelf plaats. Het DB: "We hebben afspraken om te voorkomen dat individuen of commissies tegen elkaar worden uitgespeeld. Als DB houden we hier strak aan vast. Dit zorgt ervoor dat de or als een blok spreekt en acteert."

De HR manager: "Als rvc en HR willen we zaken niet doordrukken. Als het niet soepel verloopt doorvragen, bijvoorbeeld wat zijn jullie pijnpunten? Wat kunnen we nog doen? Het is een spel dat je samen moet spelen."

Alfa kent al jarenlang een rvc, ook toen het nog niet wettelijk verplicht was. De rvc- voorzitter: "Vanuit de roots van het bedrijf wilde de voormannen van CBTB (de voorloper van Alfa) al een orgaan in het leven roepen wat toezicht zou

houden op het reilen en zeilen van de onderneming. Dit ook als tegenstelling ten opzichte van partner-gestuurde kantoren die alleen verantwoording aan zichzelf verschuldigd waren. Dat geeft eerlijk gezegd wel een trots gevoel." De rvc volgt de Corporate Governance Code en heeft in het reglement o.a. opgenomen dat de rvc-voorzitter de taak heeft de contacten tussen de rvb en de or naar behoren verlopen.

De formele art. 24-vergadering is tweemaal per jaar: de or vergadert in de ochtend, in de middag is er gezamenlijk overleg en aansluitend gaat de or verder. Men evalueert wat er besproken is en verdeelt mogelijke actiepunten.

Het DB: "Het overleg met de rvc is erg belangrijk om duidelijk te maken wat er onder het personeel leeft en waar er discussie is of kan ontstaan tussen ons en de rvb."

Communicatie met de achterban

Het DB: "Bij de start van deze zittingsperiode hebben we doelstellingen en spelregels geformuleerd en gecommuniceerd. Daardoor blijkt de zichtbaarheid voor de achterban groot en is er veel belangstelling voor de or. En dat in een tijd waarin het or-werk toch wat als ouderwets of niet-aantrekkelijk voor het CV gezien wordt. Voor een vacature staan er nu 3, 4 kandidaten klaar. Daar zijn we eerlijk gezegd erg trots op."

De or maakt ieder kwartaal een nieuwsbrief die via Sharepoint en Yammer verspreid wordt en ook naar de rvc gaat. "Deze wordt soms door zo'n 800-900 medewerkers gelezen!"

WOR art. 28: de toezienende taak van de or

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

Corporate Governance Code

De rvc volgt conform het reglement de principes en best practices van de code en ziet daarbij ook als taak toe te zien op relevante maatschappelijke aspecten van het ondernemen. Bij de recente evaluatie was dit mede de aanleiding om diversiteit m/v aan de orde te stellen.

Het rvc-lid: "De or heeft een duidelijke voortrekkersrol wat de m/v-verhoudingen betreft. Dat geldt ook voor de relatie met ons: "Staat het bij de rvc op de agenda?" werd ons bijvoorbeeld gevraagd.

Duurzaamheid

Bij het duurzaamheidsbeleid is er onderscheid te maken tussen het algemene beleid en dat specifiek op de werknemers gericht.

Algemeen beleid

Sinds 2014 is Alfa een BCorp organisatie. BCorp is een keurmerk voor ondernemers/bedrijven die mens, milieu en maatschappij als uitgangspunt nemen en niet alleen het maken van winst nastreven.

Alfa is onlangs met 114,9 van de 200 te behalen punten opnieuw gecertificeerd. De lat hiervoor ligt hoog: de maximale standaarden op het vlak van sociale prestaties waaronder inclusie en duurzaamheid dienen nageleefd te worden. Mede hierom is in 2019 voor het eerst een impact jaarverslag gemaakt op basis van de VN sustainable development goals.

Het DB: "In onze sector lopen we echt voorop. Zo bevat onze jaarrekening een heel katern over duurzaamheid en worden al onze panden zo duurzaam mogelijk ingericht. Bij het adviseren van klanten ligt hier een groot accent op, we denken mee, ontwikkelen duurzame producten. Duurzaamheidsbeleid is ook een vast punt op de or-agenda".

De rvc-voorzitter: "Duurzaamheid staat hoog in ons vaandel. Nog heel recent hebben we hier met de rvb over gesproken. Het laaghangend fruit zoals zonnepanelen installeren ligt voor de hand. Maar hoe dit te vertalen naar de klanten? Voor ons geldt tegelijkertijd dat als wij ons niets van maatschappelijke verantwoordelijkheid aantrekken de

license to operate zal eindigen” “Bij Alfa zien we dat jongere medewerkers hier veel waarde aan hechten. Voor hen moet je echt bewijs leveren dat je het beleid ook uitvoert. Maar zo kan Alfa ook interessant zijn op de arbeidsmarkt”.

De bestuurder: “Wij willen ons profileren als het duurzaamste accountantskantoor. Maar bij een al lang bestaande organisatie met 1000 medewerkers is dit wel ingewikkeld. Je moet ook opletten dat het niet het feestje van de rvb wordt. Daarbij speelt dat er zich in de agrarische sector polarisering aftekent. Toch hebben we geen klanten verloren door duurzaamheid aan te kaarten, integendeel”.

Het rvc-lid: “Ik ben er heel gelukkig mee dat dit in de visie/strategie staat, ik ben er zelf nogal fanatiek op. Je zult je er uiteindelijk mee kunnen onderscheiden in de markt, zeker nu er meer regelgeving te verwachten is. En we moeten ook minder een verspillingmaatschappij worden. Als rvc sturen we hier in de driejaar planning ook op aan. Het gaat niet meer alleen over iedereen zijn pleziertje en leuke projecten. En je kunt de klanten er echt bij betrekken, dat gebeurt bijvoorbeeld bij melkveehouders die een duurzaamheidsrapportage ontvangen waar Alfa over adviseert”. Een recent voorbeeld is ook voorlichting over de aanleg van elektrische laadpalen en mogelijke subsidies daarvoor.

Alfa kent het duurzaamste kantoor van Nederland (Alfa Leeuwarden), elektrisch rijden is verplicht, er zijn kantoren met een bandenspanningsapparaat op de parkeerplaats, alle kantoren zijn voorzien van zonnepalen en er is aandacht voor reductie van afval en printwerk. Zo zijn er meer voorbeelden, waar de or bij betrokken is zoals ook de voorwaarden voor het hybride werken.

De or schaft in het kader van duurzaamheid, met uitzondering van het overleg met rvb/rvc, het fysieke vergaderen nu af, de commissies en het informele PO-overleg zullen altijd digitaal zijn.

Maatschappelijke betrokkenheid

Sinds 2019 is er een Alfa Foundation met als doel een bijdrage aan maatschappelijke organisaties te leveren. Werknemers kunnen hier voor maximaal 2000 euro een project vrijwilligerswerk aanvragen. Voorbeelden zijn: bijdrage voor een panna-veld, nieuwe vloer in een scoutinghuis, nieuw dak woonvoorziening voor jongeren met autisme, opzetten activiteiten jonge vrouwelijke statushouders, steken voor de jeugdcarnavalsvereniging.

Met ZOA, een goede doelenorganisatie, wordt o.a. samengewerkt aan projecten in derde wereldlanden met name die in “recovery” als in Irak en Liberia. Alfa-medewerkers kunnen dan bijvoorbeeld hun financiële expertise inbrengen.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid voor werknemers wil men bevorderen door de “Alfa PE punten”: iedere werknemer inclusief de bestuurder krijgt de kans om 16 punten per jaar te halen door zowel vakinhoudelijke workshops te volgen als persoonlijk leiderschap, vitaliteit en veilig werken te ontwikkelen. Eens per jaar is er een landelijke “leerdag” voor iedere medewerker.

De hr-manager: “Op zo’n dag proberen we als het ware zaadjes te planten mensen bewust te maken van hun eigen verantwoordelijkheid om bijvoorbeeld fit te blijven. Een groot succes was een “Women’s Only Sessie”, mede in het kader van diversiteit. Veel deelnemers kwamen echt stuiterend van energie naar buiten”.

De bestuurder: “Permanente Educatie is er voor alle medewerkers tot aan de rvb: iedereen moet minimaal 16 uur per jaar studeren. Dat komt ook terug in de V3 gesprekken. Een voorbeeld is dat de dames die de lunch verzorgen in het conferentievoord van de jaarlijkse studiedag daar een HCCAP-cursus van de koks hebben gekregen”.

Diversiteit en inclusiviteit

Er is een beleidsplan om de komende vier jaar zowel op topfuncties als breder de m/v-verhoudingen te verbeteren. De hr-manager: “ We willen dat eerst aanpakken, bij aandacht aan alle vormen van diversiteit is er het risico dat er niets gebeurt. Nu gaat het om eerst de cijfers, zoals de beloningsverschillen, op orde te hebben. En we gaan onderzoeken wat de belemmeringen voor vrouwen om door te stromen zijn. Het een en ander vraagt in de organisatie wel om uitleg: “het gaat er toch om dat we kwaliteit aannemen?” is bijvoorbeeld een reactie. Maar dat neemt voor mij niet weg dat je wat kunt doen. Voor sommige functies zoeken we nu expliciet naar vrouwen, mannen reageren altijd wel. Het vraagt

dus echt om een andere manier van zoeken zoals via een op vrouwen gericht werving en selectiebureau en intern met bepaalde strubbelingen omgaan. Maar de rvb staat voluit achter dit beleid”.

De rvc-voorzitter: “We zitten niet in de Randstad waar er veel meer culturele diversiteit is. De arbeidsmarkt is voor onze functies sowieso krap. Toch zien we de rvb zijn best doen om de multiculturele bezetting te vergroten.”

Het rvc-lid: “De or heeft hierbij echt een voortrekkersrol: “Staat het ook bij de rvc op de agenda?” werd ons gevraagd. Wij zijn nu echt van het belang hiervan overtuigd. ”

Het DB: “De rvc en rvb kregen een overheidsbrief dat grote bedrijven meer vrouwen in de top en rvc moeten hebben. Toen kwam het prominent op de agenda, van de vijf rvc-functies gaan er nu twee naar vrouwen. De or bestaat momenteel uit 5 vrouwen en 8 mannen. Inmiddels zie je dat veel clusters (twee of drie kantoren samen) een vrouwelijke directeur hebben.” “Het onderwerp speelt al een paar jaar, een directrice deed hier onderzoek naar, schreef een beleidsadvies en najaar 2019 was er een bijeenkomst met vrouwelijke en mannelijke medewerkers over hoe meer vrouwen in de top te krijgen.”

De bestuurder: “We hebben nu een programma om meer vrouwen in het management aan te nemen. Maar diversiteit gaat over meer, zoals gender en kleur. En de historie van het bedrijf en de christelijke agrarische cultuur speelt hier een rol bij: wit en behoudend. Ik zeg dan wel eens: kijk naar buiten. Je moet diversiteit ook ter discussie stellen.”

“We willen ook meer aandacht voor mensen met een “arbeidsbeperking”: er zijn meerdere voorbeelden van mensen die we geholpen hebben en nu bij ons werkzaam zijn”.

VOORBEELDEN VAN STRATEGISCHE EN/OF COMPLEXE THEMA'S IN HET OVERLEG TUSSEN DE DRIE PARTNERS IN DE DRIEHOEK

De relaties tussen en het overleg van de partners kenmerken zich door het zoeken naar een evenwicht in organisatie- en medewerkersbelangen. Bijzonder aspect hierbij is het mede-eigenaarschap van werknemers.

De Corona crisis

Deze kon snel aangepakt worden. De bestuurder: “Door ervaringen met uitbraken van dierziektes hebben we een goed systeem met crisisteams en hebben we al vroeg een centraal team geactiveerd. Met de or was daar veel contact over, ook om de signalen van de medewerkers te horen”.

De rvc voorzitter: “We hebben snel geschakeld naar virtueel overleg, ook met de or, dat kon door de technische faciliteiten, zonder grote aanpassingen en verlies aan productiviteit werd het thuiswerken de norm. De laatste vergadering net de or was voor een deel fysiek, voor een ander deel via Teams. Dat beviel eigenlijk goed”.

Mebo

MEBO is de regeling waarbij medewerkers in vaste dienst door de aankoop van gecertificeerde aandelen mede-eigenaar van ALFA worden. Per functie geldt wel een maximum aan mogelijke certificaten waarbij een rvb-lid zowel per jaar als totaal een groter aandeel kan verwerven. Het STAK (Stichting AdminiStratie Kantoor) certificeert en beheert de aandelen. De or heeft adviesrecht met betrekking tot het Mebo-reglement. Op dit moment hebben ruim 900 medewerkers certificaten en bouwen zo bijvoorbeeld een “pensioenpotje” op. Bij uitdiensttreding is men verplicht deze te verkopen. Het aantal te kopen certificaten is afhankelijk van dienstjaren en functie. Sinds een jaar zijn er ook gratis kerncertificaten. Dit zijn certificaten die iedere (vaste) medewerker heeft en waarbij geen onderscheid gemaakt wordt tussen de medewerkers. Met uitzondering van de kerncertificaten mag er ook tussentijds verkocht worden.

Het DB: “We zijn hier wel trots op, geen een andere vergelijkbare organisatie in de accountancy of advocatenkantoren kent dit systeem”.

De rvc-voorzitter: “Het is een belangrijk financieringsinstrument en bovendien voor veel medewerkers een mooi extraatje op hun inkomen, al jaren leveren ze een goed rendement op”.

Het rvc-lid: "Voor de or speelde bij een overname tijdens het adviseren het mogelijke financiële effect op de MEBO mee. Want wat als de overname niet goed zou gaan? De or neemt ook zijn rol bij het tegengaan van ongelijkheid: jongeren kunnen in verhouding minder kopen. Daardoor gaan de opbrengsten vooral naar de top. Dat de or voorstelt een vast bedrag uit te keren is dan te begrijpen".

Het DB: "De MEBO zorgt voor een bijzondere dynamiek. Zoals het effect van een collectieve salarisverhoging. Iemand met veel certificaten is meer gebaat bij een lagere collectieve verhoging waardoor de winst van het bedrijf stijgt. Deze dubbele pet zie je ook binnen de or. In vrijwel alle besluiten speelt de bijzondere eigendomsstructuur van Alfa mee. Dat is absoluut niet eenvoudig". "Je kunt voor bizarre keuzes komen te staan. Zoals een loonsverhoging die collega's dan liever niet hebben omdat dat ten koste van het rendement op hun aandelen gaat. Terwijl anderen geen certificaten konden kopen en dit juist wel willen. Eigenaarsbelang staat dan haaks op werknemersbelang".

"Een ander voorbeeld zijn de kerncertificaten voor nieuwe en bestaande medewerkers. In 2019 wilde de rvb graag aan iedereen 10 certificaten cadeau doen. Voor de aanpassing van het Mebo-reglement werd de or om instemming gevraagd. Hier zijn we mee akkoord gegaan onder voorwaarde dat niet jaarlijks 'bonus'-certificaten weggeven kunnen worden. Dit was namelijk ook een voorstel. Voorkomen moet worden dat certificaten een beloningscomponent worden en andere certificaathouders 'verwateren'. In dat kader kijken we regelmatig samen met de rvb naar de MEBO-systematiek, dit najaar gaan we met hen in discussie hierover. Maar eigenlijk werkt de regeling al tientallen jaren bijzonder goed".

Projectgroep Wijziging Arbeidsvoorwaarden

"Modernisering arbeidsvoorwaarden" is de naam van een project waar in 2019 door twee or-leden, hr, een directievoorzitter en een extern adviseur intensief aan gewerkt is. Een van de argumenten hiervoor is een aantrekkelijke werkgever te willen zijn. Het resultaat is een centrale, dikke, personeelsgids waar de arbeidsovereenkomst met iedere vaste medewerker op gebaseerd is. Een deel van de arbeidsvoorwaarden (vakantiedagen, winstdeling, goede vrijdag) is nu omgezet in een individueel keuzebudget (IKB). Mensen kunnen bijvoorbeeld kiezen voor meer salaris of behoud van oorspronkelijke vakantiedagen. Verder wordt de winstdelingsregeling i.p.v. in december nu maandelijks uitgekeerd. Voor de or, die op een aantal onderdelen instemming moest geven, een spannend traject.

Het DB: "We hebben heel wat exercities gemaakt om de gevolgen voor werknemers door te rekenen, dit aan rvb/rvc te presenteren en te communiceren met de achterban. We hebben echt onderhandeld".

De bestuurder: "Dit was een complex traject, de or snapte gelukkig wel hoe het in elkaar zat".

De hr-manager: "Heel bewust hebben we de or, als de stem van de medewerkers, vanaf het begin bij betrokken. Het gaf ook meerwaarde. Tegelijkertijd waren er ook wel hobbels. Zo was er in de projectgroep soms wat verwarring over de verplichting van een formele instemmingprocedure terwijl or leden meedachten. Achteraf hadden we dat beter moeten uitspreken tegen elkaar". "De or was heel kritisch, maar wel vanuit het beste willen voor de collega's en Alfa. Ze voelden zich erg verantwoordelijk en dat is goed". "Ook in het communicatietraject na afloop van het traject was er overleg met elkaar. Als hr kregen we bijvoorbeeld een seintje over hoe iets zou kunnen vallen en konden daar dan ook op acteren".

Het rvc-lid: "Mijn verwachting was dat mensen wat de vakantiedagen betreft zo flexibel mogelijk wilden zijn. De or wilde een goede werkprivé balans bevorderen door mensen te verplichten een minimum aantal dagen op te laten nemen. Dat zag ik eerlijk gezegd niet aankomen".

Collectieve loonsverhoging

Het DB: "Ieder jaar konden wij bij overleg van de betrokken commissie HRM over loonsverhoging en arbeidsvoorwaarden slechts aangeven wat wij redelijk zouden vinden. Dit frustreerde ons behoorlijk. Als or hebben we toen een formeel initiatief voorstel gedaan voor een jaarlijkse systematiek (een combinatie van jaren nullijn, inflatie, goede cijfers etc) om de collectieve verhoging te bepalen. Met de achterban hebben wij dit initiatief en een beargumenteerd betoog voor collectieve verhoging in onze kwartaalupdate verwoord. Voor de rvb bleek dit een schok, er dreigde zelfs

een conflict omdat wij dit voorstel direct al met de achterban communiceerden. Door informeel overleg tussen de or-voorzitter en bestuurder en een goede bespreking in een overlegvergadering zijn we er qua onderlinge verhoudingen gelukkig goed uitgekomen. Achteraf was het strategisch in relatie met de achterban een sterke zet van de or: het zorgde voor dankbaarheid voor het werk dat we doen. En als or zijn we er trots op dat we zo proactief hebben kunnen functioneren”.

Functioneringssystematiek

Tot twee jaar terug werd er een klassieke functioneringssystematiek en procedures gehanteerd. Het DB: “Op ons initiatief is hierover gesproken met de rvb en hr. Met als gedachte de medewerker zelf aan te laten geven wat men wil bereiken en wat daarvoor nodig is. Best spannend om dit voor te stellen maar het is ons gelukt. Met als resultaat het “V3-systeem”: Versterken, Veranderen en Vooruit”. Het is een soort van kans- en feedbackgesprek. Medewerkers moeten zelf het initiatief nemen een dergelijk gesprek te plannen en voor te bereiden om zodoende zelf te kunnen door-ontwikkelen. “

Er dreigde wel een conflict doordat een or-lid, op basis van formele functie, deel uitmaakte van de voorbereidingswerkgroep De rvb dacht dat de or dan wel akkoord zou gaan. Toen dat niet automatisch het geval was ontstonden de nodige discussies, zowel in de OV als informeel. Het een en ander is vervolgens wel aangepast en zal na een jaar geëvalueerd worden. En er is duidelijk gesteld dat een individueel lid nooit een mandaat van de gehele or kan hebben. De or koppelt dergelijke incidenten overigens terug aan de rvc.

De overname van Novel

De bestuurder: “Overnames leggen we altijd aan de or voor, daar hebben we dan best stevige gesprekken over. We besteden enorm veel tijd aan het integratieproces, al zie je dan nog wel dat mensen vertrekken”.

De rvc-voorzitter: “Primair is dit een kwestie tussen de rvc en rvb maar bij de integratie van kantoren en mensen speelt de or een rol”.

Pikant is dat bij overnames in het adviestraject voor de or het mogelijke negatieve effect op de Mebo-certificaten kan meespelen.

Het verdienmodel

Door de klimaatontwikkelingen en als gevolg daarvan de CO₂-eisen dienen de klanten in de agrarische sector de bedrijfsvoering te veranderen, bijvoorbeeld dat de veestapel ingekrompen moet worden. Dit kan gevolgen hebben voor het verdienmodel van Alfa. De rvc-voorzitter: “Dit soort thema’s worden al in een vroeg stadium met de rvb besproken, de or wordt hier al vroegtijdig in meegenomen. Wij hebben nu ruim 30 kantoren in het land en zien een accountant niet alleen als een controleur maar ook als adviseur. Hiermee onderscheiden wij ons ook van de Big 4”.

Het Beleidsplan

Bij de formulering van het nieuwe beleidsplan worden zoveel mogelijk mensen “bottom up” betrokken. De bestuurder: “We spreken in de organisatie met heel veel medewerkers wat zij zien in de markt. Daarnaast uiteraard ook met de rvc en de or maar ook met andere stakeholders en externe deskundigen die ons een breed beeld kunnen geven”.
Professionalisering van het overleg

Rvc-leden volgden een speciale leergang aan de Erasmus Universiteit, de voorzitter gaat een opleiding voor rvc-voorzitters bij Nyenrode volgen.

De rvc-voorzitter: “Nu ik recent voorzitter ben geworden wil ik mij in deze specifieke rol verder bekwamen.”

Hr: “ We moeten echt onze verantwoordelijkheid nemen om te voorkomen dat er een beeld ontstaat van ja, er wordt wel een mooi verhaal verteld maar... en we hebben de or echt nodig om aan de organisatie verder vorm te geven”.

De bestuurder: “Bij de or-opleidingsdagen komen we ook als bestuur”.

Het DB: "We volgen regelmatig or-trainingen, dit najaar bijvoorbeeld een tweedaagse, waar de rvb langs komt. Daarnaast kunnen individuele or-leden een cursus volgen. Verder hebben we onze manier van werken onder de loep genomen. Dat heeft tot een herijking van de vergader- en commissiestructuur geleid". Het DB neemt deel aan een intervisiegroep met ondernemingsraden van de provincie Utrecht, een Waterschap en een Zorginstelling. " We bespreken cases en versterken elkaar echt zo."

ANDERE PARTIJEN IN RELATIE TOT HET OVERLEG IN DE DRIEHOEK

- overleg met STAK: de Stichting die de houders van de certificaten vertegenwoordigt. De rvc heeft nauw contact met het bestuur hiervan.
- overleg rvb met andere bestuurders in SRA verband.
- het aantal vakbondsleden is minder dan 1%. Wel worden de bonden geïnformeerd m.b.t. verkiezingen van de or.
- deelname aan OOR II: een overlegorgaan van ongeveer 10 accountantsorganisaties gericht op afstemming van arbeidsvoorwaarden.

GEWENST OVERLEG IN DE DRIEHOEK

De rvc-voorzitter: "Vanwege de dynamiek zou ik graag tweemaal per jaar een OV bijwonen. Want je haalt informatie niet alleen uit de stukken en toelichtingen van de rvb. Je beeld wordt pas echt compleet als je met alle stakeholders in verbinding staat. Als rvc moeten we onze radars echt open houden".

Het rvc-lid: "We werken nu aan het op sterkte komen en de uitbreiding met een nieuw lid. Dan willen we verder stappen maken, ook wat het formele en informele overleg met de or betreft en ideeën verder uit te werken".

De hr-manager: "Het is belangrijk om laagdrempelig te blijven, elkaar informeel weten te vinden, vooral als het niet helemaal lekker voelt. Even checken en toetsen dus bij elkaar. Een or hoort soms dingen waarvan het wel goed is om actie op te ondernemen, naar oplossingen te zoeken. Voor je het weet gaan zaken anders een eigen leven leiden".

De bestuurder: "Voorzetten hoe het nu gaat, het werkt best goed. Wel vind ik de or soms wat conservatief, ik zou wel wat meer innovatie willen".

Het DB: "Jezelf als or verbeteren zien we als belangrijk doel. Aan de hele or zouden we willen adviseren: hou voet bij stuk, laat horen dat je het er mee eens bent of juist niet. Er schuilt veel creativiteit in ons, daar kunnen we veel mee bereiken".

"Wat de rvb betreft: "maak nog meer gebruik van de kennis die in de or zit. Ga niet op eigen houtje het een en ander pitchen bijvoorbeeld. Projectgroepen met or-leden erin blijken heel goed te werken, daar zou in de toekomst mee verder gegaan moeten worden. Kortom: wat slimmer met de or omgaan."

"De rvc was vroeger wat afstandelijk, nu worden de banden met de or gelukkig aangehaald. En kunnen we veel van elkaar leren."

Tineke de Rijk

*Interviewster Driehoek 3D Trofee
Augustus 2020*

ALGEMENE GEGEVENS

MEDEZEGGENSCHAPSTRUCTUUR

De or telt 13 leden, het rvb 3 en de rvc binnenkort 5.

DE ORGANISATIE

Alfa Accountants en adviseurs biedt op 30 vestigingen en met ruim 1000 medewerkers verspreid over het land financiële, juridische en fiscale kennis. De focus is voor een groot deel op het lokale midden- en kleinbedrijf. Specifieke

branchekennis geldt vooral voor de agrarische sector. Dit is mede te verklaren vanuit de historie. Alfa is ontstaan vanuit de CBTB (Christelijke Boeren- en Tuindersbond). Een groot deel van het klantenbestand is agrarisch/tuinbouw, ook veel medewerkers hebben een agrarische achtergrond. Een deel daarvan werkt nog steeds mee in het agrarische familiebedrijf. Landelijk heeft 40% van de klantportefeuille nog een agrarisch karakter, 60% is MKB. Alfa is een coöperatie waar iedere medewerker in vaste dienst certificaten in kan verwerven en zo een eigen kapitaal kan opbouwen.

* [alfa.nl/impact-en-jaarverslag-2019](https://www.alfa.nl/impact-en-jaarverslag-2019)

JURYRAPPORT DRIEHOEK 3D TROFEE 2019-2020

OPGESTELD OP 23 OKTOBER 2019 (INCLUSIEF DRIE CASEBESCHRIJVINGEN)

Jury:

- Mevr. Mr. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter
- Prof. dr. Hans Schenk
- Prof. mr. Evert Verhulp
- Frits van Wieringen, Voorzitter COR Tata Steel Nederland

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

- Mevr. Trude Maas, voorzitter AMG
- Mevr. Danielle Haenen, partner in AMG namens de SER
- Mevr. Tonny Groen, partner in AMG namens de FNV en coördinatie Trofee
- Mevr. Tineke de Rijk, interviewster en schrijfster cases.
- Dhr. Robbert van het Kaar, AIAS Universiteit van Amsterdam

Genomineerden 2019-2020

Voor de Driehoek 3D Trofee 2019-2020 zijn genomineerd:

- Unilever Nederland
- Vitens N.V.
- de Volksbank N.V.

Proces nominatie

De partners van de AMG hebben vanuit hun netwerk een aantal organisaties voorgedragen, waardoor een longlist van mogelijke nominaties opgesteld kon worden. Op basis van deze lijst zijn telefonische gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van deze organisaties. Dit resulteerde in een shortlist en de keuze voor de drie genomineerde organisaties.

Totstandkoming openbare cases

Tineke de Rijk heeft aan de hand van een vragenlijst mondelinge interviews gehouden met de betrokkenen bij het overleg in de driehoek: (C)OR - Raad van Bestuur/Directie - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht. De concept-verslagen van ieder gesprek zijn ter goedkeuring voorgelegd aan iedere geïnterviewde. Op basis van de interview-verslagen en de aangeleverde informatie is per genomineerde organisatie een case geschreven, die door hen is geaccordeerd. Deze cases zijn openbaar en toegevoegd aan dit juryverslag.

Werkwijze van de jury

De jury heeft als taak om op basis van de cases te beoordelen in hoeverre de genomineerden voldoen aan de criteria voor de prijs en vervolgens te bepalen wie de winnaar is. Op 23 oktober 2019 is de jury met dit doel bij elkaar gekomen.

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

CRITERIA DRIEHOEK 3D TROFEE

Deze zijn:

1. een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR, Bestuur/RvB en RVC/RVT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
2. regelmatig overleg met andere stakeholders: in voorkomende gevallen met (groot)aandeelhouders, externe toezichthouders, vakbonden en cliëntenraden;
3. een OR die actief is op strategisch niveau;

4. een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten t.a.v. sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering;
5. oog voor diversiteit/inclusiviteit: te toetsen aan de hand van

de samenstelling van de (C)OR/RVT/RVC/Bestuur en het beleid.

Opmerking vooraf:

Aan de criteria is dit jaar onder 5. inclusiviteit toegevoegd.

BESPREKING CASES

UNILEVER NEDERLAND

Unilever Nederland is een dochter van een buitenlandse moeder. De jury constateert dat hierdoor voor de partijen in de driehoek het overleg gecompliceerd kan zijn. Voor de COR is van belang actief te zijn op EOR niveau, waar de hoofdlijnen van het beleid ontwikkeld worden. Bij strategische besluiten en belangrijke acquisities kan het bijvoorbeeld voor alle betrokkenen een grote druk op de ketel geven om zowel aan de Nederlandse regelgeving te voldoen als geen spelbreker op internationaal niveau te willen zijn. Een recent voorbeeld daarvan vormt de acquisitie van De Vegetarische Slager waarbij de COR op zeer korte termijn advies uitbracht.

Unilever Nederland bevindt zich, na de verkoop van een aantal onderdelen waarmee het aantal meer “traditionele” ondernemingsraden afnam, in een fase van herstructurering van de medezeggenschap. De COR is vrijwel geheel ‘nieuw’ en zeer divers en internationaal samengesteld. Men werkt bewust aan professionalisering waarbij alle partijen in de driehoek elkaars rol en positie in een globale, internationale organisatie erkennen. De COR is vertegenwoordigd in de EOR en onderhoudt informeel contact met het Europese en Global Senior Management.

De medezeggenschap beschikt over een externe digitale “Councilwise”-tool om de mening en de kennis van de werkvloer op te halen. De analyses die mede hierdoor gemaakt worden heeft men al met de RvC en het Europese leidershipteam kunnen delen.

Partijen zoeken elkaar ook bewust op in het streven naar een op een “moderne” manier vormgeven van de medezeggenschap. Zoals op de jaarlijkse “Works Councils Day” waar alle lokale ondernemingsraadsleden met hun lokale bestuurders en adviseurs plus de RvC-leden en de COR met bestuurder en adviseur bij elkaar komen.

De, informele, lijnen met de RvC zijn kort: RvC-leden schuiven aan bij de COR-vergaderingen om proactief thema’s te bespreken zoals het project “Future of Work”, voortvloeiend uit Europees beleid. En na iedere RvC-vergadering is er een informele interactieve werklunch waar de COR zelf punten voor kan aandragen. De COR heeft, mede in het kader van diversiteit, bewust een vrouwelijke voordrachtscommissaris met een allochtone achtergrond voorgedragen.

De jury is onder de indruk van hoe diversiteit en in het verlengde daarvan inclusiviteit in alle geledingen actief vorm gegeven wordt. Zo is er een netwerk van leading executives

met als doel diversiteit te promoten zowel ten aanzien van LGBT als afkomst. Men is aangesloten bij het LEAD (Leading Executives Advancing Diversity)-netwerk en bewust zichtbaar als organisatie die diversiteit nastreeft. Intern is er een projectgroep “Diversity and Inclusion” en in een interne bedrijfsvideo geeft de CEO Benelux een interne boodschap in dit kader. Die diversiteit/inclusiviteit weerspiegelt zich ook in de samenstelling van de COR die zes nationaliteiten telt. Ook de grote vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies valt op.

Duurzaamheid zit in de haarvaten van het bedrijf: Unilever Nederland kan wat dit betreft als een boegbeeld gezien worden. Het “Unilever Sustainable Living Plan” is een belangrijk element van het bedrijfsmodel. “Doing good by doing well” is het credo waarmee men zich op het eigen productenpakket richt, maar ook op maatschappelijke problemen als

gezondheid, welzijn en het milieu. Unilever Nederland zoekt hierbij samenwerking met NGO's en partners die daar aanvullende/andere deskundigheid bij inbrengen. Duurzaamheid is ook onderdeel van het personeelsbeleid.

VITENS N.V.

Wat Vitens betreft, het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland, valt het de jury op dat hierbij sprake is van een "klassieke" en "degelijke" medezeggenschap met een diepgewortelde structuur tussen alle stakeholders in de driehoek maar ook daarbuiten. Zoals in de relatie met de vakbeweging.

Sinds de enorme droogte van 2018 en 2019 staat Vitens voor grote strategische uitdagingen zoals het combineren van duurzaamheid, het verminderen van CO₂ en het vormgeven aan de relatie met klanten. Dit heeft veel gevolgen voor de inrichting van de werkorganisatie en de verzakelijking in het kader van meer marktgerichtheid.

De jury is onder de indruk dat de OR er in dit proces -in een organisatie met relatief veel "operationeel volk"- in slaagt om de medezeggenschap op strategisch niveau te laten functioneren. De directie ondersteunt de OR daarin onder andere door goede faciliteiten zoals het vrij-roosteren voor het OR-werk en mensen te stimuleren zich kandidaat te stellen. Opvallend is dat iedereen die bij Vitens werkt, ook de flexkrachten, al na een half jaar hun stem kunnen uitbrengen. En dat zowel vaste als flexmedewerkers zich na een jaar kandidaat kunnen stellen. De OR heeft een netwerk van contactpersonen waarbij per afdeling onderwerpen vooraf besproken worden. Mede daardoor is de betrokkenheid van de werkvloer groot.

De OR pakt duidelijk een eigen rol in de driehoek van overleg en weet specifiek aandacht voor HR en arbeidsvoorwaarden te verwerven. Dit in afstemming met de twee Bedrijfsledengroepen van FNV en CNV. De RvC is hierbij regelmatig als intermediair opgetreden, ook bij het cao-overleg. Voorbeelden zijn het afspreken van specifieke arbeidsvoorwaarden als een flexprotocol, consignatieregeling en een Sociaal Plan voor langere termijn rond de SAP-transformatie. Er is regelmatig informeel overleg tussen de remuneratie- en benoemingscommissie van de RvC en de OR over met name de strategische personeelsplanning.

OR, bestuurder en RvC werken in de veranderende organisatie bewust samen aan een "volwassen" medezeggenschap. Zo wordt de OR betrokken bij het opstellen van de kaders voor de bedrijfsstrategie en de daaruit voortvloeiende jaarplannen. Jaarlijks is er een informele Raden-bijeenkomst waarbij men gezamenlijk aan een thema zoals duurzame inzetbaarheid en integriteit werkt. Dit heeft onder andere tot een Vitens Dilemmaspel geleid dat in de hele organisatie is uitgerold. Opvallend is verder dat de RvC-voorzitter en de voordrachtscommissaris bij de evaluatie van de bestuurder de OR-voorzitter raadplegen.

Wat diversiteit betreft is men er in dit "mannenbedrijf" in geslaagd om zowel op RvC-, directie- als managementniveau vrouwen te benoemen. De OR heeft zelf voor de tweede keer actief naar een vrouwelijke voordrachtscommissaris gezocht. Met het project "Vitens Inclusief" wordt, met als doelstelling 25 per jaar, mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt een arbeidsplek geboden.

Duurzaamheid is voor een waterbedrijf van levensbelang, waarbij het opvalt dat Vitens hier in de vorm van partnership met andere organisaties naar samenwerking zoekt. Zowel in 2016, 2017 als 2018 heeft men het hoogste niveau van de Barometer Duurzaam Terreinbeheer weten te behalen. In dit kader past ook het beleid om klanten bewust te maken van het belang van waterbesparing. Wat de eigen organisatie betreft, is duurzame inzetbaarheid een belangrijk speerpunt voor de OR en worden in dit kader managers actief gefaciliteerd om dit te bevorderen.

DE VOLKSBANK N.V.

de Volksbank N.V. wil een "sociale" bank zijn met aandacht voor klanten, medewerkers en maatschappij en een minder sterke fixatie op financiële doelstellingen. Het valt de jury op dat men, ruim tien jaar na de bankencrisis, met de hele organisatie een strategische omslag aan het maken is naar een "lange termijn waarde creatie" waarbij er pro-actief zowel aandacht is voor sociale als duurzame doelstellingen. Alle partijen in de driehoek zijn hier actief bij betrokken.

De OR constateerde bijvoorbeeld dat er wel veel over cultuurverandering gesproken werd maar dat het daarbij dreigde te blijven. Mede door informeel overleg met de RvC heeft dit tot een "waarde-discussie" geleid, over wat het voor medewerkers inhoudt om een sociale bank te zijn. Samen met de voordrachtscommissaris is dit door HR opgepakt. Tweemaal per jaar wordt nu in een medewerkeronderzoek gevraagd naar de ervaringen en resultaten met de geformuleerde waarden. Op initiatief van de OR is de waarde-discussie doorgetrokken naar de franchisers, die hier eveneens aan dienen te voldoen. Een ander beloofd initiatief van de medezeggenschap in dit kader is dat het beloningsbeleid gewijzigd is en de individuele bonussen zijn afgeschaft.

In de driehoek van overleg is er structureel formeel en informeel overleg tussen de drie partijen en men weet elkaar snel te vinden. Opvallend is dat ieder RvC-lid informeel contact heeft met een "eigen" bestuurder en zo feeling houdt met wat er in de organisatie gebeurt. RvC-leden schuiven ook ad-hoc aan in de OV-vergadering. De RvC ziet HR als een belangrijke component bij het streven een sociale bank te willen zijn: de remuneratiecommissie is omgezet in "MOCO" (Mens en Organisatie). Met name tussen de voordrachtscommissaris en directeur HR is er in deze fase van verandering veel contact.

De OR wordt op basis van een convenant al in een vroeg stadium bij besluitvorming betrokken, zo mogelijk al voor de officiële adviesaanvraag/instemmingverzoek. En het formele besluit wordt pas voorgelegd als er een oplossingsrichting is en een beeld van de maatregelen die nodig zijn om de gevolgen op te vangen. De OR zelf analyseert en toetst pro-actief aan de hand van "raamadviesaanvragen" bij en met de onderliggende OC's en bestuurders welke conclusies er te trekken zijn en tot welke besluiten dit zou kunnen leiden.

Juridisch zijn de verhoudingen verder "geborgd" door een afspraak inzake het enquêterecht voor de OR.

Wat diversiteit betreft is er met resultaat gestreefd naar vrouwen in de RvC, de directie en in de top-30. In het medewerkeronderzoek worden de m/v-verhoudingen meegenomen en bij het interne mobiliteitsbeleid wordt rekening gehouden met diversiteit. In roosters wordt geprobeerd rekening te houden met de religieuze verplichtingen en in het cao-overleg staan de vereiste voorzieningen om werk en privé met elkaar te combineren op de agenda.

de Volksbank is vertegenwoordigd op de Canal Parade.

Wat duurzaamheid betreft is de jury onder de indruk van de doelstelling om een klimaatneutralere balans te hebben, van 45% in 2020 tot oplopend 100% in 2030. Alle kredietverlening en investeringen wil men toetsen aan de CO₂-voetprint. Het op duurzaamheid gerichte beleid van het onderdeel ASN Bank wil men voor alle merken invoeren. De ASN bank biedt bijvoorbeeld ook de mogelijkheid om met een hypotheek het huis te verduurzamen.

CONCLUSIES

De jury concludeert aan de hand van de criteria dat de genomineerden een cultuur kennen van structureel en informeel overleg in de driehoek, regelmatig overleg met andere stake-holders en medezeggenschap die actief is op strategisch niveau. Opvallend is dat alle drie de organisaties zich in een fase van verandering bevinden waarbij de medezeggenschap een eigen rol weet te spelen en op te pakken. En daarbij gesteund wordt door zowel bestuurder(s) als RvC-leden. Uit de voorbeelden in de cases blijkt dat dit overleg tot aantoonbare en opmerkelijke resultaten leidt voor zowel sociale doelstellingen in het algemeen als de positie van werknemers in het bijzonder. Opvallend is dat bij alle drie de diversiteit m/v "op orde" is en ze aanzienlijk meer vooruitgang op dit terrein weten te boeken dan menig andere organisatie. Tevens zijn er diverse en/of eerste stappen voor meer inclusiviteit gemaakt. Alle drie de organisaties werken aan duurzaamheid en zijn op dit terrein aantoonbaar actief.

Alle drie de Ondernemingsraden hebben bovendien bij het recht op voordracht van een commissaris bewust gestreefd naar diversiteit en verandering van het old boys netwerk bevorderd door vrouwen voor te dragen. Uit de cases blijkt dat al deze commissarissen een aantoonbaar actieve rol spelen in het bevorderen van de medezeggenschap en specifieke doelen als HR-beleid.

Alle kandidaten zijn conform de criteria waardige kandidaten en terecht genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee.

HET OORDEEL VAN DE JURY

Voordat de jury overgaat tot een keuze eerst een woord van dank en waardering voor de openheid en het engagement van de betrokken geïnterviewden. De cases die op basis hiervan zijn ontstaan geven een goede "inkijk in de keuken" en zullen hopelijk vele andere organisaties inspireren.

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

UNILEVER NEDERLAND

De jury is onder de indruk hoe partijen in de driehoek -binnen het kader van de internationale verhoudingen- met elkaar op een moderne en professionele wijze vorm aan de medezeggenschap op alle niveaus willen geven. Hier zijn de hele RvC en bestuurders bij betrokken. Wat wel of niet onder de Nederlandse wetgeving valt leidt regelmatig tot een "puzzel" waar men met elkaar weet uit te komen en de medezeggenschap tot op het niveau van het Europese management bij besluitvorming betrokken wordt. Zoals bij het project "Future of Work", waar de COR een duidelijke rol heeft in het proactief vormgeven daaraan. Wat diversiteit/inclusiviteit en duurzaamheid betreft vindt de jury Unilever Nederland een boegbeeld voor multinationals.

VITENS N.V.

De jury is onder de indruk van de diep gewortelde structuur van overleg tussen alle stakeholders in de driehoek en daarbuiten. De medezeggenschap wordt in de driehoek structureel bij het strategische meerjarenbeleid betrokken. Met elkaar werkt men bewust aan de overgang van een overheidscultuur naar een meer zakelijke. De RvC heeft regelmatig een rol gespeeld om het overleg aan de gang te houden en de -klassiek te noemen- OR is hierbij met name alert op de HR- en arbeidsvoorwaardenkant. De jury waardeert het dat de achterban bewust "aan de voorkant" van het besluitvormingsproces geraadpleegd wordt.

DE VOLKSBANK N.V.

De jury is onder de indruk van de omslag naar het "bankieren met de menselijke maat" en hoe de OR hierbij proactief in het primaire proces van de organisatie betrokken wordt. Daar vormen convenanten een formele juridische basis voor. De OR kan zo een rol spelen bij zowel de strategische besluitvorming als het vormgeven aan de sociale doelstellingen van de bank. De sociale waarden worden ook doorgetrokken naar hoe met de eigen werknemers wordt omgegaan. Binnen het hele medezeggenschapshuis krijgen de onderliggende OC's een rol om hun advies en mening uit te brengen. De RvC ondersteunt HR bij het vormgeven aan de organisatie. Verder vindt de jury het uniek dat de bank streeft naar een 100% klimaatneutrale balans in 2030.

SCORE

De jury constateert dat er drie mooie cases met voorbeelden van overleg in de driehoek te beoordelen zijn. Het is niet eenvoudig om hier een keuze uit te maken.

Bij Unilever Nederland wordt door RvC, bestuurders, COR en ondernemingsraden aantoonbaar gewerkt aan de transformatie van de medezeggenschapsstructuur naar transparante en "snelle" besluitvorming. Als dochter van een groot internationaal concern, kan er -ondanks optimale verhoudingen in de driehoek- minder direct aantoonbare invloed op strategische besluitvorming uitgeoefend worden. Wat diversiteit, inclusiviteit en duurzaamheid betreft scoort men zeer hoog.

Bij Vitens N.V. "draait" de driehoek en is er met name aandacht voor de integriteit en ethiek in de bedrijfsvoering. Mede door de inzet van zowel de bestuurder, RvC en OR weet men elkaar in het veranderingsproces naar een marktorganisatie te vinden en tot goede afspraken te komen. Duurzaamheid vormt een belangrijk onderdeel van het beleid en is sterk op de toekomst gericht.

Bij de Volksbank gaat het om een opmerkelijke omslag naar het "Bankieren met de menselijke maat" als waarde waarbij de gehele organisatie dus ook de OR en de onderliggende OC's op een proactieve wijze betrokken worden. Dit heeft tot een aantal tastbare resultaten geleid. De Volksbank neemt bovendien grote stappen met betrekking tot het vergroenen van de balans.

Kortom: het is moeilijk te kiezen. De jury is na discussie echter tot de conclusie gekomen dat het overleg in de driehoek bij de Volksbank N.V. het meest verankerd is in de organisatie en dat de Volksbank wat het derde (actief op strategisch niveau) en vierde criterium (een robuust overleg) het hoogste scoort.

De jury komt vervolgens tot een unaniem oordeel: **de Volksbank N.V. is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2019-2020.**

3 CASEBESCHRIJVINGEN

1. CASE DE VOLKSBANK N.V.

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de “Driehoek” bij de Volksbank N.V., genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2019/2020.

de Volksbank N.V. is genomineerd op basis van de volgende criteria:

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

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

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

GEÏNTERVIEWDEN DE VOLKSBANK NV

Bij de Volksbank N.V. zijn in de driehoek van overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht de volgende interviews gehouden.

Medezeggenschap DB OR

Frans-Willem van Abeelen: sinds april 2019 voorzitter van de nieuw gekozen OR, daarvoor 7 jaar lid van de OR SNS bank en SNS Reaal; Susan Dassen-Luhrman: tot april 2019 voorzitter OR Volksbank en verschillende commissies, tevens vicevoorzitter en voorzitter van de COR SNS Reaal; Roel van Randwijk, sinds vier jaar Ambtelijk Secretaris Medezeggenschap.

Bestuurders

Maurice Oostendorp, Voorzitter Directie, CEO; Jeroen Dijst, Chief Risk Officer; Agnes Schrijver, directeur HR

RvC

Jan van Rutte, voorzitter RvC; Monika Milz, voordrachtscommissaris

DE PARTNERS IN DE DRIEHOEK: WERKEN AAN “BANKIEREN MET DE MENSELIJKE MAAT”

de Volksbank wil een “sociale” bank zijn met aandacht voor klanten, medewerkers en maatschappij en een minder sterke fixatie op financiële doelstellingen. Bestuurders en toezicht willen de medezeggenschap hier al in een vroeg stadium bij betrekken.

Oud-OR-voorzitter Susan Dassen: “Tien jaar geleden ging het er heel anders aan toe, waren we ook een veel grotere organisatie met strakkere en formele lijnen. Ik heb nu het gevoel dat we veel meer met vertrouwen en respect met elkaar omgaan.”

De huidige OR voorzitter Frans-Willem van Abeelen: "Ik werd als voorzitter na een belangrijke bestuursvergadering de volgende ochtend direct gebeld. We worden echt vroegtijdig geïnformeerd."

Ambtelijk secretaris Roel van Randtwijk: "Vergeleken met andere organisaties waar ik werkte, viel het mij vooral op dat men elkaar in no-time weet te vinden. Dat geldt ook voor het contact met de RvC."

De OR denkt graag vooruit en stelt zich bijvoorbeeld de vraag wat het dan daadwerkelijk voor de medewerkers inhoudt om een sociale bank te zijn. Hoe is dit aan met name de werkorganisatie te toetsen?

RvC voorzitter Jan van Rutte koos bewust voor het werken voor een organisatie met sociale waarden hoog in het vaandel. "Bij de Volksbank gaat het niet alleen om het waarde creëren voor de aandeelhouders maar ook voor de klant, maatschappij en de medewerker."

Voordrachtscommissaris Monika Milz: "In veel RvC's zie je dat er nog maar weinig aandacht is voor HR. Er is vaak, helaas, een "blind spot" voor de arbeidsverhoudingen. De rode lijn is meestal nog de kosten van de factor arbeid zo laag mogelijk te houden en als een "down ward risk" te zien." Zij ziet HR juist als een belangrijke component bij het streven een sociale bank te willen zijn. Mede om die reden is de remuneratiecommissie nu omgezet in "MOCO (Mensen en Organisatiecommissie)"

Directievoorzitter Maurice Oostendorp koos mede voor deze "purpose"-gedreven organisatie vanwege het "bankieren met de menselijke maat". "Voor een belangrijk deel is dat te verklaren vanuit historisch perspectief. De bank bestaat nu zo'n 200 jaar en is gegroeid vanuit kleine gemeentes met een kerk, kroeg en de dorpsbank. Die simpele start is nu terug te vinden in bijvoorbeeld de doelstelling van financiële weerbaarheid."

Bestuurder Jeroen Dijst: "Wat betekent in dat kader goed bankieren? Zo kun je naar risico's kijken vanuit het idee van "gevaar" of juist als kansen. De OR wordt bij ons ook in de "risk" fase van de discussie over de toekomst betrokken. Dat het daarbij schuurt kan voorkomen. Maar zonder wrijving geen glans. En soms is het ook: "We agree to disagree."

Directeur HR Agnes Schrijver koos in mei 2018 eveneens bewust voor het werken bij de Volksbank vanwege de visie "Bankieren met menselijke maat". "Ik zie dat als een belangrijk gat in de markt, ook naar klanten en de maatschappij toe."

DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK

1 Het formele overleg

Er is zowel formeel als gestructureerd informeel overleg. De OV met de OR /bestuurder/HR is minimaal 1 maal per 6 weken, evenals het vaste agendaoverleg tussen DB OR, bestuurder en HR. Een tot twee weken voor de OV is er een agendaoverleg. De drie OC's (Klant & Merken, Operations, Staven) hebben 6-8 keer per jaar minimaal een OV. Elke OC kent twee OR leden met een "linking-pin" positie.

Formeel is er tweemaal per jaar als onderdeel van een reguliere OV een artikel 24-vergadering, in de praktijk is dit vaak meer. Formeel is er minstens vier maal per jaar een overleg tussen DB OR en de RvC, ad-hoc of op verzoek is dit altijd mogelijk en dat gebeurt ook.

Het contact tussen bestuurders en medezeggenschap is intensief, er wordt van beide kanten doorgevraagd. Dat biedt de mogelijkheid om elkaar uit te dagen, te reflecteren op de ander. De OR: "Zo help je elkaar in de overlegvergadering en creëer je een groter draagvlak voor een besluit." Voor de bestuurder biedt dat regelmatig een andere invalshoek dan vanuit het lijnmanagement. De OR krijgt "a tempo", ook financiële informatie die aan de RvC verstrekt wordt. Uiteraard onder strikte geheimhouding, maar met veel vertrouwen in elkaar. Bestuurder Oostendorp: "Daarmee verschilt het overleg met deze OR veel van eerdere van mijn ervaringen. Dan wordt je als bestuurder voorzichtiger als je merkt dat er gebrek aan vertrouwen is. Met als gevolg een neergaande spiraal. Nu wordt er veel onmiddellijk gedeeld. Daarmee voorkom je ook dat je in de directie denkt: "O ja de OR."

2 Het informele overleg

In het algemeen geldt dat alle partijen elkaar snel weten te vinden en zaken kortgesloten worden.

De OR-voorzitter: "In de "driehoek" hebben we elkaars mailadressen en telefoonnummers, zo wordt informatie snel gedeeld. De CEO benut de informatie ook voor zijn eigen beeldvorming."

De secretaris: "We kunnen alle informatie krijgen die we willen, iedereen is heel toegankelijk."

De OR: "Vroeger was er alleen contact met de voordrachtscommissaris, nu ook periodiek met de RvC-voorzitter."

Het informele overleg strekt zich uit tot alle leden van de RvC. Zo namen twee nieuwe RvC-leden deel aan een OR-vergadering en bezoeken alle toezichthouders regelmatig bedrijfsonderdelen. Minstens vier maal per jaar is er informeel overleg tussen het DB OR en de RvC.

De RvC voorzitter: "Dan hebben we een agenda met drie, vier serieuze punten die we open met elkaar bespreken."

Iedere commissaris heeft informeel contact met een "eigen" bestuurder en houdt zo feeling met wat er in de organisatie gebeurt.

De RvC-voorzitter: "In een individueel gesprek met een bestuurder kun je als toezichthouder ook vragen: "Waar loop je in vast? Dan hoor je soms hele andere redenen en krijg je het echte verhaal te horen."

3 Cultuur van onderling overleg

Alle partners in de driehoek geven aan het contact als open te ervaren. Over OR/OC ideeën en voorstellen is altijd constructief te onderhandelen. Daardoor komt men bij dreigende conflicten met elkaar altijd tot een oplossing. Wel hebben in dergelijke situaties HR en soms ook de vakbonden hierbij regelmatig een ondersteunende en intermediaire rol gespeeld.

RvC, RvB en in het verlengde daarvan HR hebben veel onderling overleg, "sparren" met elkaar. De RvC schuift als er iets speelt ook ad-hoc aan in de OV met de OR.

Directeur HR Schrijver: "Ik ervaar de overlegcultuur als heel open, alle plannen en ideeën worden met elkaar gedeeld. Die mate van openheid valt mij trouwens wel op, zeker vergeleken met andere organisaties. Mensen zijn bereid elkaar te helpen en staan open voor de ander. Je ziet en voelt die cultuur overal terug. Oprechte aandacht voor elkaar hoort hier duidelijk bij de selectiecriteria."

Bestuurder Dijst over de relatie met OR/OC's: "We are equals. We overleggen niet op een hiërarchische manier met elkaar maar voeren het gesprek op gelijke ooghoogte. En het is geen vraag-antwoord verhaal. Als zij aangeven veel werkdruk te ervaren probeer ik te duiden wat dat dan is, welke verschillende aspecten daar onder vallen. Zo te kunnen klankborden is erg fijn."

Bestuurder Oostendorp over de relatie met de OR: "Ik zet ze soms zelf in de houding als er ergens zorgen over zijn." "In de context van de bank past het dat je niet alleen naar de klant maar ook naar de werknemers kijkt. Daarbij past een cultuur van intrinsieke samenwerking." "We hebben als uitgangspunt met elkaar afgesproken: geen formele houding maar in een gelijkwaardige verhouding met elkaar omgaan en spreken over alles wat er speelt."

De OR: "We hebben in de praktijk het wettelijk voorgeschreven overleg overbodig gemaakt en geïncorporeerd in de dagelijkse gang van zaken."

En er is inderdaad veel contact en communicatie tussen directie, RvC, HR, en de OR/OC's.

4 Rollen en verantwoordelijkheden

Deze zijn op zich voor alle partners in de driehoek helder.

Bestuurder Oostendorp: "We hebben een kritische OR, divers samengesteld, die meedenkt vanuit een inhoudelijke benadering. En na de verkiezingen is er sprake van verjonging. Vakinhoudelijk is het in principe een goede OR."

Directeur HR Schrijver: "Ik ervaar het overleg met de OR als een volwassen overleg: de OR-leden zijn goed op de hoogte van hun rol en bevlogen. En ze hebben hart voor de organisatie, zijn bereid om naar de verschillende belangen (dus niet alleen naar de eigen) te kijken en ook naar zaken waar je niet omheen kan. En soms moet je de OR beschermen."

De RvC-voorzitter: "Mijn rol als commissaris zie ik ook als werkgever en adviseur. We kunnen als commissaris zoveel meer doen dan alleen als toezichthouder functioneren, dat geldt niet alleen richting bestuurder maar ook naar de OR toe." De voordrachtscommissaris: "Als commissaris heb je bijvoorbeeld geen rol als individuele medewerkers met een vraag of probleem bij je komen. Daar moet je scherp op zijn. Maar als er via de OR een individuele case aan de orde komt, leent zich dat wel voor het kunnen toetsen of het proces goed verlopen is."

5 Praktijkvoorbeelden potentieel conflict

De OR heeft in het overleg een aantal keren op scherp gespeeld. Dit om, uitgaande van de "sociale waarde van de bank", de belangen van de werknemers daar aan te toetsen. Daarbij "schuurde" het regelmatig. Maar men weet er steeds weer door vertrouwen en respect voor elkaars positie, en soms ook met steun van de vakbonden, uit te komen. Dit mede door de informele relaties met en de betrokkenheid van de bestuurders en de RvC. Zo heeft de directie iedere dinsdag een weekstart waar signalen vanuit de OR/OC's besproken worden. En uit het jaarverslag van de RvC blijkt dat "werknemers"-onderwerpen als mobiliteitsbeleid en diversiteit daar op de agenda staan.

Verskillende aanpassings- en wijzigingsvoorstellen van de OR zijn mede door deze houding overgenomen door de directie. Daarbij heeft HR regelmatig de rol van intermediair opgepakt.

Bestuurder Dijst: "Als bestuurder moet je toe kunnen geven als een beslissing achteraf niet de goede was." "Als management kun je ook in een fuik, tunnel, terecht komen. Het "tegen"-denken vanuit de medezeggenschap kan dan helpen om tot een beter besluit te komen."

Enkele voorbeelden

Uitvoering Sociaal Plan

De OR constateert dat de uitleg en uitwerking van de in het Sociaal Plan beschreven procedures in de praktijk nogal eens verschillend uitpakken. Dit geldt met name voor de belangstellingsregistratie bij ingrijpend gewijzigde functies. Het OR initiatief heeft geleid tot een periodiek overleg met HR over de bewaking van de uitvoering van zowel het Sociaal Plan als andere regelingen.

Outsourcing

De ideeën om onder andere ICT te gaan outsourcen zijn door de OR naast de door de Volksbank geformuleerde waarden van hoe met klanten en medewerkers om te gaan gelegd. Het een en ander "schuurt" behoorlijk. Mede in overleg met de bonden is toen naar een ander perspectief gezocht. De OR heeft een initiatiefvoorstel gedaan ten aanzien van zowel arbeidsvoorwaardelijke aspecten van outsourcing-trajecten als het monitoren ervan. De OR: "HR was heel blij met ons initiatief waarbij we een beroep deden op de zorgplicht van de werkgever. Zelf hebben we een "waakhond"-rol vervuld. En wij hebben geleerd dat je best eens functioneel boos mag worden." Voor HR vormt het de aanleiding om onder andere een gedragslijn af te spreken met betrekking tot het al dan niet overgaan van arbeidsvoorwaarden naar de ontvangende partij.

Duurzaam Vervoer Woon Werkverkeer

De OR steunt het streven naar de reductie van CO₂ van de Volksbank . Maar de in dat kader voorgestelde reis-kostenregeling blijkt zowel in financiële als praktische zin voor de collega's veel nadelige gevolgen te hebben. Zo wordt er te weinig rekening gehouden met collega's die geen andere keuze dan de auto hebben. De OR kan om deze reden niet met het voorstel instemmen. Samen met HR heeft de OR vervolgens een nieuw voorstel ontwikkeld waarover wel overeenstemming bereikt wordt.

Opleidingseisen ICT-medewerker

Voor de functie van ICT-medewerker gaat als opleidingseis HBO gelden. De OR is het daar niet mee eens en stelt dat het om aantoonbaar en gebleken HBO-niveau zou moeten gaan. Daardoor maken veel meer medewerkers een kans op de nieuwe functie. HR heeft toen als schakel tussen directie en OR bemiddeld en men is er goed uitgekomen.

6 Evaluatie

Na iedere OR-vergadering is er een evaluatie. De OV start aan de hand van een vaste methodiek met een "Check in en check out". Het DB van de OR overlegt ieder kwartaal met de DB's van de OC's over wat op de verschillende agenda's heeft gestaan en de stand van zaken met betrekking tot de gemaakte afspraken.

De RvC evalueert zowel het eigen functioneren als de relatie met de bestuurders. De bestuurders worden hier om input voor gevraagd. In het jaarverslag komen de conclusies hiervan op een transparante wijze aan de orde.

HET WETTELIJK KADER

In de "Samenwerkingsovereenkomst Ondernemingsraad en Bestuurder de Volksbank N.V." wordt conform WOR artikel 32 het overleg met de OR vormgegeven. Een aantal punten uit deze overeenkomst:

- De OR wordt vroegtijdig bij besluitvorming betrokken, zo mogelijk al voordat er een officiële adviesaanvraag/instemmingverzoek wordt ingediend.
- Het formele voorgenomen besluit wordt pas voorgelegd als er een oplossingsrichting is en er een beeld is van de maatregelen die nodig zijn om de gevolgen op te vangen.
- Bij koersgevoelige informatie wordt van geval tot geval bekeken hoe de OR hier toch bij betrokken kan worden.
- Ten aanzien van art 25 wordt omschreven wat "belangrijk" is. Zoals het opheffen van een afdeling: ook als daar maar enkele mensen hun baan verliezen geldt het recht van advies.
- De OR heeft adviesrecht ten aanzien van de benoemingen van de statutaire directieleden , de directeur HR en de directeur Strategie. Als functies ingrijpend wijzigen of vervallen dan moet dit tot in detail uitgewerkt worden.

Het adviesrecht is door de OR onlangs benut bij de benoemingen van de Directeur HR, de Chief Customer Officer en de Chief Operations Officer. Met alle drie de voorgedragen kandidaten is door de OR een gesprek gevoerd.

In een 'positieregeling' worden de faciliteiten van de OR- en OC-leden omschreven.

Om de WOR op "maat te maken" wordt bij de Volksbank van oudsher met samenwerkingsovereenkomsten gewerkt. Zo is voor de privatisering van de SNS bank in 2015 in een samenwerkingsovereenkomst aan de OR-Commissie Spot On het recht verleend om direct met de directie te overleggen.

De OR heeft het enquêterecht in een juridische overeenkomst laten vastleggen.

De reden hiervoor is de zorg om de toekomst van de Volksbank. In theorie zou het mogelijk zijn dat bij privatisering de identiteit van de bank en in het verlengde daarvan de belangen van de medewerkers aangetast worden. In zo'n situatie kan de OR dan van dit recht gebruik maken.

Bestuurder Oostendorp: "Die ligt nu als een soort ANWB-verzekering in de la. Ik ga ervan uit dat we er met elkaar geen beroep op hoeven te doen."

Werkwijze adviesaanvragen

De medezeggenschap werkt ook met "raamadvisaanvragen". Deze methodiek werd o.a. gevolgd bij de reorganisatie Marketingafdeling en de Inrichting Klantmerk 2020 (Voor de vier merken ASN Bank, BLG Wonen, Regiobank en SNS) waar zowel de OC Klant & Merken als de OR bij betrokken zijn. Bij beide adviesaanvragen worden de hoofdlijnen door de OR en OC eerst zowel met alle betrokken bestuurders en HR als de medewerkers besproken en zijn er interne deskundigen geraadpleegd. Vervolgens is er een toetsingskader opgesteld en via intranet mensen om vragen en opmerkingen verzocht. Op basis daarvan heeft de OC een preadvies aan de OR opgesteld.

Deze methodiek kenmerkt de proactieve houding van de medezeggenschap. In zowel de OR als de OC's worden ook regelmatig (interne) sprekers uitgenodigd om een onderwerp als het verdienmodel franchise toe te lichten. Door zelf analyses te maken, de achterban daarbij te betrekken, een eigen beeld te vormen en zo een toetsingskader te formuleren heeft men aantoonbaar invloed op de besluitvorming. Zo zijn de conclusies van de OR/OC's al meerdere malen door zowel de bestuurders als de RvC opgepakt.

In een register worden, om overzicht te houden, de gemaakte afspraken met betrekking tot adviesaanvragen en instemmingverzoeken vastgelegd. Ook kan de OR een Volgcommissie instellen die de voortgang van een adviestraject bewaakt. Dit is onder andere inzake de adviezen KlantMerk2020 en het Detailontwerp Marketing & Transitiepad Change gebeurd.

Communicatie met de achterban

De eerder genoemde samenwerkingsovereenkomst bevat afspraken over de publicatie op de intranetsite van adviesaanvragen/instemmingverzoeken en de agenda's en verslagen van de overleg en OR vergaderingen.

De OR heeft een eigen intranetsite waar de achterban veel informatie kan vinden en de medezeggenschap op de voet kan volgen. "Ben jij benieuwd wat de OR en OC's allemaal doen, maak hier een waarschuwing aan en volg de medezeggenschap" maakt deel uit van de ondertekening van de mails van alle OR- en OC-leden. Voorts wordt de achterban gericht betrokken bij het vooraf inhoudelijk beoordelen van een adviesvraag of instemmingverzoek.

WOR art 28: de toezienende taak van de OR

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

Corporate Governance Code

Hoewel alle aandelen van de Volksbank in handen zijn van de NLF1 wordt de Corporate Governance Code vrijwillig en volledig toegepast. Er is alleen verschil met betrekking tot de benoemingstermijn van de RvC leden die op basis van profielschetsen en diversiteitbeleid benoemd worden.

De code vormt voor de RvC het kader voor beleid inzake cultuur. De RvC-voorzitter: "Dit is vaak een ondergeschoven thema. Als je daar geen gemeenschappelijk gedragen beeld bij hebt dan kun je het realiseren van je strategie en missie vergeten." De RvC beoordeelt vanuit deze visie de directie niet alleen op het behalen van prestatiedoelstellingen maar ook op cultuur c.q. de wijze van leidinggeven en gedrag.

Duurzaamheid

Met het duurzaamheidsbeleid volgt de Volksbank de wereldwijde akkoorden, verdragen en conventies zoals het Akkoord van Parijs. Voor 2020 wordt er gestreefd naar een klimaatneutrale balans van 45% oplopend tot 100% in 2030. Alle kredietverlening en investeringen in bedrijven wil men toetsen aan de CO₂ voetprint. Daarvoor wordt er een door de ASN Bank uitgewerkte methodiek gehanteerd, gebaseerd op internationale standaarden zoals het Greenhouse Gasprotocol. Zo is er bewust geïnvesteerd in windparken, een zonnepark en is er een extra obligatie in het Green for Growth Fund gekocht. Het merk ASN speelde een grote rol bij de totstandkoming in juni 2018 van de Spitsbergen-ambitie waarbij men in de financiële sector het verlies door CO₂ wil verminderen en omzetten in winst. Dit betekent bijvoorbeeld het stoppen van financiering van niet milieuvriendelijke kolencentrales. Het op duurzaamheid gerichte beleid van de ASN Bank wil men voor de andere merken invoeren. De ASN Bank biedt sinds kort ook een hypotheek om het huis te kunnen verduurzamen. (Zie verder hun site waar veel informatie in dezen te vinden is)*

Intern is er verder aandacht voor elektrische leaseauto's, duurzame catering en het rookbeleid.

Diversiteit

Wat de positie van vrouwen betreft is er met resultaat beleid gevoerd. De verhouding in de RvC is 3 mannen en 2 vrouwen, de vijfkoppige directie bestaat momenteel uit 3 vrouwen en 2 mannen. Van de gehele top-30 binnen het bedrijf is 30% vrouw, van de leidinggevendenden is dat 35 %. Van de elf OR leden zijn er 4 vrouw. de Volksbank was aanwezig op het event voor Topvrouwen.

In het medewerkersonderzoek worden de m/v-verhoudingen meegenomen. De OR streeft ernaar dat bij het interne mobiliteitsbeleid rekening gehouden wordt met diversiteit.

de Volksbank is vertegenwoordigt op de Canal Parade. De Ramadan is met elkaar gevierd, er is een rondleiding in een moskee georganiseerd en er is een voorstel om de rookruimte om te zetten in een gebedsruimte. In roosters wordt geprobeerd rekening te houden met religieuze verplichtingen en in het cao-overleg staan de vereiste voorzieningen om werk en privé met elkaar te combineren op de agenda.

Inclusiviteit

De voordrachtscommissaris: "Met de nieuwe HR directeur, net een jaar in functie, willen we vorm gaan geven aan het beleid inzake inclusiviteit. Dat is nu eerlijk gezegd nog een "bridge too far". We hebben een behoorlijke achterstand gehad op het terrein van HR, met name wat de strategische component en het vooruit denken betreft."

Sociale doelstellingen

De RvC-voorzitter: "We willen een sociale bank zijn met een gezond maatschappelijk rendement. Onze rendementsdoelstelling is bijvoorbeeld 8% in plaats van de bij andere banken gebruikelijke 10 tot 13%. Een ander voorbeeld is risk management, bijvoorbeeld bij de aflossingsvrije hypotheek van de merken. Omdat primair vanuit de situatie van de klant wordt gedacht is de risicobenadering vaak net iets anders dan bij de andere banken. Of de mogelijkheid om mensen die duur huren een hypotheek te verschaffen. Sociale bancaire dienstverlening houdt in dat men een financieel klankbord biedt, klanten leert financieel zelfstandig te zijn. De "schoonmaakster in de schuldhulpverlening" moet bij de bank naar binnen durven te komen. Vanuit deze visie is men in 2017 gestopt met het inschakelen van incassobureaus en zijn er in 2018 6000 dossiers teruggehaald.

Bestuurder Oostendorp: "De medewerkers vinden het ook leuk om zo met klanten om gaan. Het bijzondere is dat we er financieel prettiger uitspringen. Met meer vertrouwen verminderen de risico's zelfs."

de Volksbank stimuleert met educatie het aanleren van financiële vaardigheden in het onderwijs. Dit onder andere door Eurowijs-gastlessen te geven in het onderwijs op basis- en middelbaar niveau en een website voor kids.

De ASN stimuleert farmaceutische bedrijven ervoor te zorgen dat hun gedrag meer in dienst van patiënten komt te staan. **

VOORBEELDEN VAN STRATEGISCHE EN/OF COMPLEXE THEMA'S IN HET OVERLEG TUSSEN DE DRIE PARTNERS IN DE DRIEHOEK

De relaties tussen en het overleg van de partners kenmerken zich door het vorm willen geven aan het bankieren met de menselijke maat en de toekomststrategie. De relatie tussen directie en RvC is "positief-kritisch". Met name tussen de voordrachtscommissaris en de HR bestuurder is er in deze fase van veranderingen veel contact.

HET BANKIEREN MET DE MENSELIJKE MAAT

Deze doelstelling heeft gevolgen voor hoe daar qua HR-beleid en "werknemers"-thema's invulling aan gegeven wordt. In de driehoek stelt de medezeggenschap zich hierbij, zoals uit de volgende voorbeelden blijkt, zowel in kritisch-toetsende als in meedenkende zin op.

Mobiliteitsbeleid

De adviesaanvraag over de structuurverandering bij de OC Staven houdt onder andere een nieuwe invulling van managementfuncties en het preventief mobiel worden van veel medewerkers in. De OC Staven weet zich door het bijwonen van medewerkerbijeenkomsten een goed beeld te vormen van de gevolgen hiervan. Mensen kunnen door preventief mobiel verklaard te worden bijvoorbeeld gedemotiveerd raken en/of de organisatie verlaten. Mensen ook die met enige begeleiding goed zouden kunnen functioneren in de nieuwe organisatie. De OR vraagt zich ook af of functies niet te vaak als ingrijpend gewijzigd verklaard worden waardoor er teveel mensen de bank dreigen te verlaten of dat al gedaan hebben. De conclusies van de medezeggenschap hebben inmiddels tot afspraken over het monitoren van het mobiliteitsbeleid geleid. De discussie over dit beleid wordt tot in de RvC, mede in overleg met de OR en de OR-HR-commissie, gevoerd.

De voordrachtscommissaris: "Het dilemma is dat juist door het preventieve mobiliteitsbeleid er ruimte wordt gecreëerd om, jongere, mensen met andere profielen aan te nemen. Dat is ook van belang in het kader van diversiteit en de vergrijzing."

De cultuurverandering

De OR constateert dat er in stuurgroepen wel veel over cultuurverandering gesproken wordt maar het daar bij blijft. De RvC voorzitter: "In het informele overleg kwam dit aan de orde. De OR pleitte toen voor strakkere deadlines en terugrapportage. Je kunt geen andere bank worden als je daar niet aan werkt. De OR gaf toen, op een kritische wijze, heel goed aan wat er op de werkvloer zou moeten gebeuren."

De "gedeelde waarde medewerker"-discussie

"De medewerker moet in vertrouwen kunnen bijdragen aan het doel van de onderneming en zich kunnen ontwikkelen" is een van de geformuleerde waarden. Samen met de voordrachtscommissaris is dit door HR opgepakt en naar de praktijk vertaald. Met uiteenlopende groepen in de organisatie is hier een gesprek over gevoerd, op basis daarvan is de "gedeelde waarde medewerker" geformuleerd, met de OR besproken en verder ingevuld. Tweemaal per jaar wordt er nu in een medewerkeronderzoek gevraagd naar de ervaringen, de resultaten worden in de teams besproken.

Wat je bijdrage is als individu en wat je nodig hebt om die bijdrage goed te kunnen invullen wordt periodiek besproken tussen medewerker en leidinggevende volgens de Zo-werk-ik systematiek, die een paar jaar geleden is geïntroduceerd als vervanger van het performance managementsysteem. Naast je leidinggevende kun je ook van je collega's daarbij feedback vragen aan de hand van "tips en tops". Het beloningsbeleid

Het beloningsbeleid is op advies van de OR drastisch gewijzigd: sinds 2018 zijn alle individuele variabele beloningscomponenten, ook voor de directie, afgeschaft. Dit mede vanuit de sociale waarde de werknemers niet meer door financiële prikkels te willen motiveren. Iedereen heeft nu een vast salaris. Men wordt nu beoordeeld op zowel het behalen van prestatiedoelstellingen als team als op het gedrag.

De franchise-kantoren

Franchisers runnen twee derde van de SNS bankkantoren. De OR heeft, op basis van signalen, de zorg uitgesproken dat de franchiser wel te allen tijde in lijn met de missie Bankieren met de Menselijke Maat van de Volksbank moet handelen. Dit geldt voor klantbediening maar ook voor de arbeidsomstandigheden van medewerkers die vóór de Volksbank, maar in dienst van de franchisenemer werken. De OR wilde het franchisemodel en het bijbehorende verdienmodel vooral snappen en doorgronden. Vervolgens zijn er met de distributieorganisatie gesprekken gevoerd om te bevorderen dat de franchisenemer zich aan de waarden van de Volksbank houdt.

HR beleid

Directeur HR Schrijver: "Met de RvC en directie is er bediscussieerd hoe we zo goed mogelijk de missie van de organisatie en de toekomstige interne en externe ontwikkelingen kunnen vertalen naar de kwantiteit en kwaliteit van de bezetting. Hoe geven we dat vorm? Hoe gaan we daarbij om met bestaande en nieuwe functies? Hoe kunnen we op ontwikkelingen vooruit lopen? Vanuit strategisch HR beleid is dat heel belangrijk: wendbaar zijn, de mensen op de toekomst voorbereiden, vroegtijdig kijken wat wel en niet kan."

Hier vloeit mede het mobiliteitsbeleid uit voort, een thema waarbij de OR kritisch de vinger aan de pols houdt.

Er is een "dashboard" HR in voorbereiding om een overzicht te houden.

Er is een eigen Volksbank-academie die onder andere leiderschapstrainingen verzorgt.

DE STRATEGIE VOOR DE TOEKOMST

Bestuurder Oostendorp: "We kennen als bank vier belanghebbenden met verschillende waarden: klant, medewerker, maatschappij en aandeelhouder. Mede na de crisis heeft de politiek jarenlang kritiek gehad op het traditionele model. Dit geldt ook voor de maatschappelijke opinie. Hoe werk je dan naar een nieuw model toe? Het gaat er vooral om de klant weer vertrouwen te geven." De OR kan hier een cruciale rol bij spelen door te bespreken hoe medewerkers zich betrokken kunnen voelen bij het ontwikkelen van het klantvertrouwen. "De klant komt immers met zijn hele financiële hebben en houden bij ons." "Het gaat om de dialoog met elkaar, ook met de aandeelhouder, hoe we gezamenlijk tot een ideaalplaatje voor de toekomst kunnen komen. In dit veranderproces proberen we de OR in een inhoudelijke rol te zetten." De voordrachtcommissaris: "Als RvC zien wij de WOR als een minimum, wij willen de medezeggenschap zien in relatie met zeggenschap. We hebben daarbij een vorm van governance voor ogen waarbij niet alleen degene die het kapitaal verschaft zeggenschap heeft, maar ook de werknemers en de klanten. En waarbij rekening gehouden wordt met maatschappelijke ontwikkelingen."

Vanuit de wens een sociale bank te willen zijn stelt bestuurder Dijkstra: "Wat betekent in dat kader goed bankieren? Zo kun je naar risico's kijken vanuit het idee van "gevaar" of juist als kansen. De OR wordt bij ons ook in de "risk"-fase van onze discussie over de toekomst betrokken."

De OR zelf heeft aan de kaart gesteld hoe de organisatie eenvoudiger, efficiënter en wendbaarder gemaakt kan worden en dat het daarbij van belang is dat mensen weten wat hun rol en verantwoordelijkheid is. Dit heeft tot een project met HR geleid waar OR-leden bij betrokken zijn.

PROFESSIONALISERING VAN HET OVERLEG

De OR en de OC's volgen regelmatig scholing. Op de introductiedagen heeft de voordrachtscommissaris een sessie over "de driehoek" verzorgd. Minimaal tweemaal per jaar wordt er op een OR/OC bijeenkomst een inhoudelijk onderwerp besproken. Zoals het functiewaarderingssysteem en het overgaan op rollen in plaats van functies.

OR-leden volgen de medezeggenschapopleiding op Nyenrode. In het kader van deze opleiding komen directie- en RvC-leden een middag naar Nyenrode om te oefenen met het overleg in de driehoek.

De RvC voorzitter: "Twee OR-leden hielden daar een heel goed voorbereid referaat. Zeer professioneel. Er volgde een leuke maar stevige discussie waar we als RvC in meegetrokken werden."

RvC en directie hebben samen onder andere een sessie over de rol van de RvC qua aansturing gevolgd.

ANDERE PARTIJEN IN RELATIE TOT HET OVERLEG IN DE DRIEHOEK

De OR neemt deel aan het Interbancair Vertegenwoordigend Overleg (IVO) van de ondernemingsraden van de banken en gelieerde instellingen dat 1 keer per kwartaal gehouden wordt. Er is periodiek overleg met de vakbonden en NLF. De OR-voorzitter heeft het spreekrecht tijdens de laatste Algemene Vergadering van Aandeelhouders benut en daar onder andere de aandacht op personele vraagstukken gevestigd.

Bestuurder Oostendorp: "Ik ben er trots op hoe de OR daar goed onderbouwd zijn visie uiteenzette. Dat kan alleen als je goed geïnformeerd en voorbereid bent."

De relatie met de vakbonden is van oudsher constructief. Op een aantal thema's, zoals de uitvoering van het Sociaal Plan, hebben de bonden een ondersteunende rol gespeeld in het overleg tussen OR en HR. In 2020 zijn de cao-onderhandelingen, de OR heeft hier een "sparring partner"-positie bij.

De directie heeft zeer frequent overleg met het toezichtteam van de ECB, met de DNB en de AFM.

Het overleg met de ECB/DNB gaat over veel verschillende onderwerpen zoals renterisico's, de compliance organisatie, datakwaliteit, de IT van de bank. Het team van ECB/DNB doet hiervoor gerichte onderzoeken waarvan de uitkomsten basis zijn voor overleg.

De RvC heeft in principe tweemaal per jaar overleg met de AFM.

De RvC heeft periodiek overleg met de NLF, de aandeelhouder van de Volksbank.

GEWENST OVERLEG IN DE DRIEHOEK

Bestuurder Dijst: "We kunnen als directie het overleg met de OR en OC's wel verbeteren, aanscherpen, meer met elkaar klankborden. Eerlijk gezegd staan OR-onderwerpen te weinig op de agenda van de directie. Daardoor mist de OR wellicht een podium."

Bestuurder Oostendorp: "Ik zou als bestuurder wel meer bevestigd willen worden. Zo van: "Wees niet tevreden met hoe het gaat maar vraag hoe het beter kan."

De RvC-voorzitter Jan van Rutte: "In ieder geval doorgaan met het informele overleg met het DB OR. Wat de RvC-leden zelf betreft is mijn advies: loop rond, ga afdelingen bezoeken, dan heb je mooie gesprekken. Zoals bijvoorbeeld met een riskmanager hypotheek, als je dan doorvraagt kom je veel te weten. Blijf niet op je stoel zitten." "Een drie raden-overleg van RvC, OR en bestuurders, zoals dit bij andere ondernemingen gebruikelijk is, bijvoorbeeld eens per jaar zou als aanvulling op het informele overleg nuttig zijn. Je ziet dan elkaars gezicht, wat met name voor nieuwe commissarissen en OR-leden van belang kan zijn."

De voordrachtscommissaris Monika Milz: "Wat ik met de OR zou willen bespreken is hoe we met elkaar uit het traditionele "kapitalistische" frame kunnen komen. We zouden met elkaar meer buiten de gebaande paden moeten gaan denken. En ook wat de arbeidsverhoudingen betreft minder conventioneel met elkaar omgaan. Jongeren kunnen heel andere wensen hebben wat arbeidsvoorwaarden betreft bijvoorbeeld. Het is mij niet te snel gek genoeg hoor."

Directeur HR Schrijver: "Laagdrempelig blijven, ook als het spannend is. Alert blijven op het tijdig delen van informatie die de OR nodig heeft om haar rol goed te kunnen invullen. En goed en continu evalueren met en leren van elkaar. Daarbij de onderlinge samenwerking bespreken en soms een "check in" en "check out" hanteren om te borgen dat niet alleen de inhoud maar ook de hoe-kant, de wijze van overleggen en ervaren ruimte van ieder, onderwerp van gesprek te maken."

De OR: "We zouden nog vroeger bij de ontwikkelingen betrokken willen worden en in alle gremia zaken willen bespreken. "In dit kader zou men ook met alle raden bij elkaar willen zitten en een thema als innovatie met elkaar willen uitdiepen. Als nieuwe OR hoopt men zowel onderling als in het overleg de discussies aan te scherpen. De OR bezint zich ook op het veranderen van het reglement om flex-medewerkers na 12 in plaats van 24 maanden mee te kunnen laten stemmen.

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

ALGEMENE GEGEVENS

MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR

De OR telt elf leden, een DB van drie personen en wordt ondersteund door een ambtelijk secretariaat met twee medewerkers. Er zijn drie OC's: Operations, Staven en Klant & Merken die ieder met hun eigen bestuurder en HR overleggen. Er zijn vier OR-commissies: Sociaal beleid/arbeidsvoorwaarden, Scholingscommissie, Commissie Spot On (deze volgt de strategische veranderingen bij de bank) en de Communicatiecommissie.

De OR is in een aantal werkgeverscommissies vertegenwoordigd: de ARBO-commissie, Projectgroep RI&E (Arbo), Projectgroep Periodiek Medisch Onderzoek, Klachtencommissie.

De directie bestaat uit vijf personen met als voorzitter Maurice Oostendorp, bestuurder voor de OR.

De RvC telt eveneens vijf leden met Jan van Rutte als voorzitter en Monica Milz als voordrachtscommissaris en vice-voorzitter.

DE VOLKSBANK NV

Vrijwel alle rechtsvoorgangers van de Volksbank, waarvan de geschiedenis teruggaat tot 1817, waren nuts- of bondspaarbanken. Banken die dicht bij de klant stonden vanuit een lokaal karakter en met sociale doelstellingen. Dit zit als het waren in de genen van de Volksbank. Men voert een Multi Merken strategie met de ASN Bank (accent op duurzaam investeren), BLG Wonen (wonen door persoonlijke dienstverlening mogelijk maken), Regiobank (staat letterlijk en figuurlijk dicht bij de klant in dorpen en kleine steden) en SNS (wil slim meedenken over financiële zelfstandigheid). Iedere bank heeft een eigen positionering en klantenkring. Men streeft ernaar door een single back-office, sterke IT-organisatie en centrale staforganisatie effectief en efficiënt te werken.

Qua beleid richt de Volksbank zich vanuit de missie Bankieren met een Menselijke Maat op:

- 1) Versterking van de maatschappelijke identiteit
- 2) Vereenvoudiging en verbetering van de bedrijfsvoering
- 3) Implementatie van de innovatiestrategie als slimme toepasser.

de Volksbank heeft een Raad van Advies (RvA) met leden uit verschillende geledingen van de maatschappij, deze kwam in 2018 drie keer bij elkaar en besprak onder andere thema's als financiële weerbaarheid en duurzaam wonen.

De NLFI is enig aandeelhouder van de Volksbank Holding die weer de enige aandeelhouder van de Volksbank is. De NLFI rapporteert aan de minister van Financiën.

Eind 2018 waren er bijna 4.000 werknemers.

* devolksbank.nl/

** asnbank.nl/over-asn-bank/duurzaamheid/mensenrechten/eerlijke-farma.html

2. CASE UNILEVER NEDERLAND

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de "Driehoek" bij Unilever Nederland, genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee 2019/2020.

Unilever Nederland is genomineerd op basis van de volgende criteria:

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

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

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

GEÏNTERVIEWDEN UNILEVER NEDERLAND

Bij Unilever Nederland zijn in de driehoek van overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht de volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap DB COR

Rachid Adbaili, voorzitter COR en Jacqueline Lafranca, ambtelijk secretaris/adviseur COR.

Bestuurders Unilever Nederland

Vera Bakker, bestuurder Unilever Nederland in de zin van de WOR en Martine Zeegers, Vice President HR Unilever Benelux.

RvC

Kees van der Waaij, voorzitter Raad van Commissarissen Unilever Nederland en Nebahat Albayrak, voordrachtscommissaris Unilever Nederland.

DE PARTNERS IN DE DRIEHOEK: BOUWEN AAN NIEUWE VORMEN VAN MEDEZEGGENSCHAP

De medezeggenschap heeft een spannende tijd achter de rug: twee productiesites, fabrieken, werden zo ongeveer tegelijkertijd verkocht waardoor nog slechts een fabriek in Nederland over is gebleven. Mede in combinatie met de komst van de Europese marketing organisatie en de Supply Chain organisatie naar Rotterdam is de samenstelling van het werknemersbestand drastisch veranderd. De werknemers komen uit alle landen van de wereld, zijn jong en verschillen qua culturele achtergrond. Kortom: de diversiteit is groot. Dat weerspiegelt zich nu ook in de samenstelling van de COR (CWC: Central Works Council) die maar liefst zes nationaliteiten telt en waar de voertaal Engels is.

Voorzitter Rachid: "Voor veel buitenlandse collega's was het een eye opener dat wij in Nederland zo'n vorm van medezeggenschap hebben". Binnen Unilever Nederland stelt elke werknemer zijn persoonlijke "Purpose" vast. Voor Rachid is dat "Exploring family man", wat goed aansluit bij de functie van COR-voorzitter: "Je bent een stem voor je collega's, je komt op voor mensen uit hele andere takken van sport en je hebt (in)formele contacten met het hogere management." Rachid wil vooruit kijken naar ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en is samen met de COR continu bezig te verbeteren en te bezien waar toegevoegde waarde geleverd kan worden voor de organisatie en voor de medewerkers. "Dat is ook de essentie van medezeggenschap."

Ambtelijk secretaris Jacqueline: "We hebben na al deze veranderingen in de medezeggenschapsstructuur hard gewerkt aan het creëren van onderling vertrouwen tussen alle partijen in de driehoek. Bijvoorbeeld door begrip te hebben voor het feit dat Unilever Nederland een globale organisatie is waar Nederlandse managers zelf ook vaak pas last minute geïnformeerd worden."

RvC voorzitter Kees van der Waaij: "Terugkijkend functioneer ik eigenlijk al tijden binnen onze driehoek van overleg. Eerst jarenlang als bestuurder, nu zo'n zes jaar als president-commissaris. Voor mij is vertrouwen hierbij het sleutelwoord gebleken."

Voordrachtscommissaris Nebahat Albayrak: "Eerlijk gezegd was ik best trots op het verzoek van de COR van Unilever Nederland, ze kozen mij duidelijk vanuit de wens naar meer diversiteit aan de top. En om mijn ervaring met medezeggenschap."

Vice-president HR Benelux Martine Zeegers: "Het een internationaal, globaal, bedrijf zijn maakt het functioneren voor de COR weleens moeilijk. Tegelijkertijd is men heel enthousiast om over ontwikkelingen mee te denken. En eigenlijk

hebben we hier in Nederland een ideaal medezeggenschapsmodel. Want iedereen probeert de onderlinge verhoudingen goed te houden.”

WOR bestuurder Vera Bakker: “Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn om toch een open dialoog te kunnen voeren. Bij de eerste vergadering dacht ik wel: “Waar ben ik in terecht gekomen?” Vanuit het recente verleden heerste er veel wantrouwen. Dat is vergeleken met nu een verschil van dag en nacht, mede door veel nieuwe leden in de medezeggenschap. Maar vanuit HR hebben we ook veel aandacht besteed aan het verbeteren van het vertrouwen.”

Alle partners in de driehoek willen samen graag aan de modernisering en professionalisering van de medezeggenschap werken. Men is trots op de divers samengestelde en zeer gemotiveerde COR.

De COR voorzitter: “Een van de nieuwe COR-leden zei: nu ik in de COR zit wil ik voorlopig bij het bedrijf blijven.”

DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK

1 Het formele overleg

Er zijn vier lokale ondernemingsraden die ieder hun eigen formele overleg hebben en van waaruit de COR is samengesteld. Recent bleek deze formele medezeggenschapstructuur bij complexe adviestrajecten tot niet-flexibele en “stroperige” besluitvormingsprocessen te kunnen leiden. Bestuurder Bakker: “De wereld verandert steeds sneller en daarbij past het niet meer om op de oude manier van overleggen door te gaan. We hebben toen op een andere manier van werken ingezet.” Met name op lokaal niveau heeft dit tot een groot transformatieproces geleid. Zo worden bij bepaalde adviestrajecten de lokale ondernemingsraden nu structureel betrokken. Zo is er voor iedere COR-vergadering overleg met de bestuurders van de lokale ondernemingsraden om het een en ander op elkaar af te stemmen. En iedere drie maanden is er een standaardoverleg tussen alle medezeggenschapbestuurders. Bakker: “In het verleden is het wel eens gebeurd dat de lokale OR afweek van wat in de COR besloten werd. Daarom is het van belang om er “kort” op te zitten.”

Wat het formele overleg betreft is het uitgangspunt voor alle betrokkenen dat er geen geheime agenda’s zijn, men uit wil gaan van transparantie en vertrouwen en het in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken van alle medezeggenschapsorganen bij de besluitvorming.

De voorzitter van de RvC: “Zo ben je normaal gesproken als bestuurder pas laat in het besluitvormingsproces verplicht wat te zeggen, dat geldt niet voor ons. Je kunt het ook gewoon niet geheim houden als er een fabriek gesloten wordt. Of tot het laatste moment wachten. Maar je moet het ook niet te vroeg doen.”

2 Het informele overleg

Het sleutelwoord voor alle partners in de driehoek is “vertrouwen”.

De voordrachtscommissaris: “Het begint met vertrouwen en het creëren van een cultuur van openheid. En het begrip hebben voor waar mensen vandaan komen. Tegelijkertijd moet je ook met elkaar tot besluiten weten te komen, het is niet alleen een gezellig clubje. Ik vind dat een prettige sfeer en effectiviteit nu met elkaar hand in hand gaan.” De RvC-voorzitter: “Wat ik wel geleerd heb is dat je op de emotionele balans heel wat credits vergaard moet hebben. Dan kun je moeilijke situaties aan. En zelf ben ik altijd te bellen en ik kom als men dat vraagt. Ik hou niet van opgeprikt gedoe, ben zelf geen formele vent. Daardoor is de onderlinge sfeer goed. En ik ga mee op locatiebezoek waar de bestuurder van de lokale OR bij is.”

Het informele overleg tussen COR, bestuurders en het toezicht wordt o.a. vorm gegeven door nu na iedere van de in totaal vijf RvC-vergaderingen per jaar een gezamenlijke werklunch te houden. Dit is een interactief overleg waar de COR zelf agendapunten voor kan aandragen. Het (HR) management kan hier ook bij aanwezig zijn. Informatie vanuit de COR kan tijdens zo’n werklunch nuttig zijn voor de beeldvorming van de RvC.

Leden van de RvC schuiven in wisselende samenstelling ook aan bij de COR vergaderingen waar dan informeel bepaalde thema’s met elkaar besproken kunnen worden zonder dat daar al direct besluitvorming over vereist is. Actuele voorbeelden daarvan zijn het met elkaar willen werken aan het efficiënter en slagvaardiger inrichten van

de medezeggenschap, flexibilisering en het project Future of Work. Deze betrokkenheid van de RvC leden geldt eveneens voor de lokale overlegvergaderingen. Dit wordt door het DB als de toegevoegde waarde van de “driehoek” ervaren. Want door al in een vroege fase met elkaar te exploreren wat er zoal gaande is, groeit het onderling vertrouwen.

De voordrachtscommissaris: “Ik dacht eerst dat de relatie met de OR vooral op mij neer zou komen. Maar dat was helemaal niet zo: iedere RvC-vergadering komt de medezeggenschap aan de orde. De hele RvC is zo in totaliteit goed ingevoerd op dit dossier. Dat maakt ook dat we allemaal goed benaderbaar zijn.”

Ieder jaar is er een “Works Council Day” waar alle lokale ondernemingsraadsleden met hun lokale bestuurders en adviseurs plus de RvC-leden en de COR met bestuurder en adviseur bij elkaar komen. Ter voorbereiding van deze dag in 2019 zijn er door een externe adviseur met alle betrokkenen interviews gehouden over de vernieuwing van de medezeggenschap. Op basis van de resultaten van deze dag wordt hier nu verder vorm aangegeven.

3 Cultuur van onderling overleg

De COR-voorzitter: “Medezeggenschap stopt niet bij het overleg tussen COR en RvC. Het informele contact met het management op alle niveaus is eveneens van belang. En uiteraard kunnen we de mensen op de werkvloer ook bereiken.” Dat laatste is o.a. meer mogelijk doordat de COR nu over een digitale “tool” beschikt om de collega’s snel te kunnen raadplegen.

Na de verkoop van de twee fabrieken staat het met elkaar vormgeven aan de veranderde medezeggenschapsstructuur hoog op de agenda. Daarbij erkent men elkaars rol en positie in een globale, internationale, organisatie. Zo is er begrip voor het gegeven dat het Nederlandse management ook vaak pas in een vrij laat stadium over besluiten, die formeel onder de WOR vallen, geïnformeerd wordt.

Mede door de informele contacten en het “even koffiedrinken met elkaar” houden partijen zich daarom niet al te procedureel vast aan de formele WOR-voorschriften. Om elkaar op de hoogte te houden vindt veel overleg op ad-hoc basis plaats en/of via een app groep waar ook de HR adviseurs deel van uitmaken.

Alle geïnterviewden refereren aan de ervaringen met het intensieve overleg met de COR en de ondernemingsraden over het afstoten van de twee productiesites. Dit heeft tot een grote onderlinge betrokkenheid geleid. De voordrachtscommissaris is in deze periode bewust langsgeslagen bij de lokale ondernemingsraden: “Vooraf bij vestigingen die gesloten zouden worden, bleken mensen qua proces al heel wat verder dan ik dacht. Dan kun je gaan bouwen en vooruit kijken. Zelfs met een COR-lid wiens baan zou verdwijnen bleek het mogelijk de zaken goed te bespreken.”

4 Rollen en verantwoordelijkheden

HR bestuurder Zeegers: “Het is wel van belang om ieders verantwoordelijkheid en positie helder te houden. Want het kan “schuren”.” Zo is er niet op het voorstel van de COR om bij de RvC zelf aan te schuiven, ingegaan. Door na iedere RvC-vergadering een werklunch, waar de COR agendapunten voor aan kan dragen, te organiseren kan informatie nu goed op elkaar afgestemd worden.

Tussen de COR en de lokale ondernemingsraden zijn er afspraken met betrekking tot de algemene communicatie gemaakt en is besloten dat er per adviestraject een specifieke procedure gevolgd kan worden.

De COR-voorzitter en de ambtelijk secretaris: “We hebben hard gewerkt aan het creëren van onderling vertrouwen en begrip tussen alle partijen.”

De relatie met de medezeggenschap staat voor de bestuurders regelmatig onder druk. Bestuurder Zeegers: “Je moet met elkaar geloven in de polder. Soms moet ik dat internationaal wel uitleggen. Zo van: besluitvorming kan langer duren maar dan heb je wel een draagvlak. Elders neemt men als management sneller een besluit en duurt het weer lang om het te kunnen implementeren. Maar het Nederlandse management snapt dit wel.”

Praktijkvoorbeelden potentieel conflict

De misverstanden en potentiële conflicten in de driehoek blijken zich met name voor te doen bij besluitvormingsprocedures die zich voor een deel buiten Unilever Nederland afspelen en/of waar een grote tijdsdruk op staat. De RvC, COR en bestuurders kunnen dan allen geconfronteerd worden met een situatie waar men ad-hoc mee om moet zien te gaan.

Een voorbeeld is de dreigende vijandige overname van Kraft-Heinz waarvan ook de RvC zelf niet volledig op de hoogte was. De voordrachtscommissaris: "Geloof me, ik weet evenveel als jullie, communiceerde ik." Het toezicht en de bestuurders stonden toen voor de taak om dit voorgenomen besluit in de relatie met de COR toe te lichten en te zorgen dat de wel beschikbare informatie zo snel mogelijk gedeeld werd.

Een tweede voorbeeld is de overname van De Vegetarische Slager. Dit was aan het einde van 2018 waardoor er tijdsdruk ontstond. Het door de COR strak vasthouden aan een adviesprocedure conform de WOR was daardoor niet realistisch. Extra complicerend was dat het hierbij om vertrouwelijke en beursgenoteerde informatie ging.

Bestuurder Bakker: "Er dreigde een potentieel conflict gezien de plicht om de COR om advies te vragen. Maar uiteindelijk is het in overleg met elkaar gelukt om een versneld adviestraject te volgen. Dat heeft het onderlinge vertrouwen wel versterkt."

De COR heeft het belang dat Unilever Nederland bij deze overname heeft erkend en dit daarom niet willen vertragen. Wel is door de COR als voorwaarde gesteld dat het formele advies aantoonbaar van invloed op de uitvoering van het definitieve besluit zou moeten zijn. En dat de bonden en de COR bij de gevolgen voor het personeel van zowel Unilever Nederland als De Vegetarische Slager betrokken worden.

De COR voelde zich bij de overname van De Vegetarische Slager wel voor een dilemma geplaatst. Want aan de ene kant beoordeelde men dit als een positief besluit maar constateerde aan de andere kant de plicht om de juiste juridische procedures te volgen. In Unilever Nederland heeft dit tot een nu nog lopende discussie over de reikwijdte van de medezeggenschap in Nederland geleid.

5 Evaluatie

De RvC heeft elk jaar een formele evaluatie en blikt iedere vergadering even in het kort terug.

Na iedere COR-vergadering is er een evaluatie. Met de bestuurders voor de lokale ondernemingsraden is er iedere drie maanden overleg over de stand van zaken met betrekking tot de medezeggenschap.

Bestuurder Bakker: "We durven elkaar nu ook kritische vragen te stellen, te 'challengen'. En we stellen voortdurend de vraag wat gaat er goed en wat kunnen we verbeteren."

HET WETTELIJK KADER

Door de verkoop van de twee fabrieken maken de bijbehorende ondernemingsraden geen deel meer uit van de Unilever-medezeggenschap. Voor zowel de COR als de bestuurders en het toezicht vormt dit mede de aanleiding om met elkaar de structuur van de medezeggenschap te bespreken en naar verdere professionalisering te streven. Zoals bij de overname van De Vegetarische Slager bleek, zijn veel adviestrajecten bij Unilever Nederland immers gecompliceerd en is het vaak een ad-hoc met elkaar zoeken naar hoe dan toch aan de regelgeving te voldoen. Bestuurder Bakker: "Criterium nu is dat we het formele overleg niet laten bepalen door de wettelijke reikwijdte maar door wat belangrijk is voor de Nederlandse werknemers. De COR is hier heel scherp op."

De partners kiezen er nu met elkaar vooral voor om vanuit de inhoud vorm aan de medezeggenschap te geven. Zo krijgt de COR voor de overlegvergadering een "pre-read" zoals de presentatie van een thema. Dan kan men zich inhoudelijk voorbereiden.

De COR heeft de beschikking gekregen over een externe digitale "Councilwise"-tool om de mening en de kennis van de werkvloer op te halen. Deze tool is volledig in handen van de medezeggenschap. De COR-voorzitter heeft hierdoor al

enkele keren analyses compleet met grafieken kunnen maken en die onder andere met de ondernemingsraden bij Unilever Nederland, maar ook met de RvC en het Europese leadership team kunnen delen. Zo kan iedereen bij de ontwikkelingen betrokken worden.

Er is geen formeel art. 24.2 overleg tussen de RvC en de COR conform de WOR. Dit omdat de informele lijnen kort zijn en RvC-leden COR-vergaderingen bijwonen. Ook tijdens de vijf werklunches per jaar wordt er na iedere RvC veel met elkaar besproken.

VOORBEELDEN VAN STRATEGISCHE EN/OF COMPLEXE THEMA'S IN HET OVERLEG TUSSEN DE DRIE PARTNERS IN DE DRIEHOEK

De overdracht van de fabriek in Oss naar Zwanenberg Food Group heeft tot veel overleg tussen alle partners geleid. Van elke ontwikkeling in dit proces werd de RvC op de hoogte gehouden en de toenmalige bestuurder Paul Polman ging zelf met de mensen in Oss en de OR praten, dat is toen goed geland. De COR-voorzitter bemiddelde via informele contacten met zowel het management, de RvC, als de vakbonden. Alle betrokkenen in de driehoek hebben zich er destijds met name hard voor gemaakt dat mensen er qua pensioen en arbeidsvoorwaarden niet op achteruit gingen.

Communicatie met de achterban

Naast de 'gewone' wijze van informeren biedt de nieuwe digitale tool voor de COR veel mogelijkheden om de achterban proactief te raadplegen.

Verder heeft de COR de beschikking over een eigen Intranetsite, waar de verslagen, advies- en instemmingsdocumenten en verdere informatie op worden gedeeld.

Op de verschillende locaties heeft de COR tijdens lokale townhalls uitgelegd wat de OR is en doet. De COR-voorzitter werd hierin ondersteund door het management.

Voor de COR-bestuurder is het van belang om het management en de bestuurders van de lokale ondernemingsraden te betrekken bij de medezeggenschap.

WOR artikel 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap

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

Governance Codes

Unilever Nederland volgt zowel de wettelijke Nederlandse Corporate Governance Code als de codes vanuit de UK en VS. Dit is beschreven in een "NV Statement Corporate Governance". Voorts geldt de "Unilever Code of Business Principles" waarin o.a. waarden als integriteit, respect, verantwoordelijkheid en innovatie omschreven worden. Waarden die zowel voor het beleid in maatschappelijk opzicht en de relatie met klanten als intern gelden. Intern houdt dit diversiteit, gelijke kansen, het creëren van veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, het recht van werknemers om zich te organiseren en het respecteren van collectieve onderhandelingen in. Managers en werknemers volgen op basis van deze code jaarlijks trainingen en worden geacht hiernaar te handelen.

Duurzaamheidsbeleid

"Doing good by doing well": deze visie houdt volgens de RvC-voorzitter in dat een bedrijf als Unilever Nederland zich niet alleen op het eigen productenpakket richt maar ook op maatschappelijke problemen. "Je kunt niet alles alleen, we willen dat samen met partners doen die daar een aanvullende/andere deskundigheid bij inbrengen. We zoeken daarvoor ondernemingen met een purpose, al onze merken moeten ook een purpose hebben." "We willen wat duurzaamheid en "sustainable living" betreft een goed verhaal hebben. Je bent als Unilever Nederland wel een boegbeeld."

Het "Unilever Sustainable Living Plan" (USLP)* is gericht op het bedrijfsmodel en wil groei met andere doelstellingen formuleren.

Het USLP van Unilever Nederland stelt drie grote doelen:

- Meer dan een miljard mensen helpen in actie te komen om hun gezondheid en welzijn te verbeteren
- De milieuoetafdruk van onze producten halveren
- 100% van onze landbouwgrondstoffen duurzaam betrekken en de levensstandaard verhogen van mensen in onze hele waarde-keten.

Men wil in de bedrijfsvoering ook programma's om voedselverspilling tegen te gaan integreren.

Met de eigen merken en producten wil men duidelijk laten zien dat deze wereldwijd duurzaam worden geproduceerd.**

Een bedrijfsprogramma heeft als doel om alle verpakkingen in 2025 recyclebaar te laten zijn. Een intern en extern communicatieplan ondersteunt dit programma.

Voorjaar 2019 bijvoorbeeld behoorde Unilever Nederland tot de ondertekenaars van het Plastic Pact met als doel uiterlijk 2025 tot een meer verantwoorde en vereenvoudigde plastic-keten te komen. En in 2018 kwam er een samenwerkingsverband met Indorama Ventures en Ioniq om een nieuwe technologie te ontwikkelen die PET-afval omzet in zuiver plastic-grondstoffen die kunnen worden hergebruikt.

Unilever Nederland zoekt qua duurzaamheid contacten met onder andere NGO's om mee samen te werken. In dat kader werd voorjaar 2019 Greenpeace uitgenodigd. Het contact leidde tot een goede uitwisseling en ideeënvorming.

Duurzaamheid in de werkorganisatie

Binnen de werkorganisatie van Unilever Nederland zelf zijn er duurzame initiatieven zoals de vrachtwagens zoveel mogelijk volladen, het op de wagens al scheiden van het afval en het testen van vrachtwagens die op elektriciteit rijden. Het gehele wagenpark zal in 2030 uit elektrische auto's bestaan.

Veel jonge werknemers blijken inmiddels volgens de mobiliteitsregeling, die dat mogelijk maakt, voor openbaar vervoer in plaats van een lease-auto te kiezen.

Duurzaamheid geldt in principe ook voor het personeelsbeleid. Er is een projectgroep duurzame inzetbaarheid geformeerd waar de vakbonden in vertegenwoordigd zijn.

Diversiteit en inclusiviteit

Het werknemersbestand van Unilever Nederland is cultureel zeer divers en dat weerspiegelt zich in de samenstelling van de raden in de driehoek van overleg. De COR telt zes verschillende nationaliteiten: leden van Marokkaanse, Chinese, Oekraïense, Russische en Nederlandse afkomst. De COR-voorzitter is zowel de eerste in deze functie met een Marokkaanse achtergrond als de jongste voorzitter ooit. Drie van de negen COR-leden zijn vrouw waarvan een de vicevoorzitter is.

Voor de RvC is door de COR bij het zoeken naar een voordrachtscommissaris bewust voor een vrouw van Turkse afkomst gekozen. De RvC bestaat voor 50% uit mannen en 50% uit vrouwen.

Zowel de bestuurder voor de COR als de vicepresident HR Benelux zijn vrouwen. Het Country Leadership Team van Unilever Benelux bestaat in totaal uit zes vrouwen en vijf mannen en de CEO Benelux is een vrouw. Sinds de komst van de vrouwelijke CEO blijken er overigens veel meer vrouwen te solliciteren dan voorheen.

Unilever Nederland kent een netwerk van leading executives met als doel zowel ten aanzien van LGBT als afkomst diversiteit te promoten. Men is ook aangesloten bij het LEAD (Leading Executives Advancing Diversity)-Network. Op bepaalde dagen/momenten is Unilever Nederland actief en bewust zichtbaar als organisatie die diversiteit nastreeft. Voorbeelden zijn 8 maart (Vrouwendag) en de Canal Parade die vanuit het Unilever Nederland merk Ben en Jerry's gesponsord wordt en het partnership dat is aangegaan met de Rotterdam Pride 2019. Een ander voorbeeld is dat aan het eind van de Ramadan op het bedrijf een IFTAR-maaltijd gehouden is.

Unilever Nederland kent een eigen gay community en een op openheid en zichtbaarheid gericht beleid met betrekking tot LGBT. Intern is er een projectgroep "Diversity and Inclusion" met als taakstelling: "Het aandacht vragen voor en promoten van diversiteit en inclusiviteit binnen alle lagen van de organisatie". COR-voorzitter Rachid Adbaili is zowel lid van deze projectgroep als lid van de SER-commissie diversiteit en inclusiviteit.

In een interne bedrijfsvideo geeft CEO Benelux Conny Braams een interne boodschap uit over diversity en inclusiviteit.

HR bestuurder Zeegers: "Met name door steun vanuit de top is het de afgelopen tien jaar met veel bloed, zweet en tranen gelukt om op ieder niveau vrouwen te benoemen. Het management had daar een target voor en dat is ook gelukt door een gelijk aantal mannen en vrouwen als kandidaat te hebben. Je gaat daarbij net zo lang door tot het lijstje 50/50 is."

Het werknemersbestand wordt nu wel nog als te blank ervaren in bepaalde delen van de organisatie. Het streven is een instroom van minimaal 20% aan multiculturaliteit. Maar die zijn op de huidige arbeidsmarkt waar veel jongeren met een dergelijke achtergrond voor juridische en accountantsopleidingen blijken te kiezen, moeilijk te vinden.

Sociale doelstellingen

Voor mensen, met name jongeren en statushouders, met een afstand tot de arbeidsmarkt is een programma ontwikkeld om bij de verschillende onderdelen werkervaringsplaatsen te creëren. In 2018 namen daar in totaal 51 mensen aan deel bij o.a. de Ben en Jerry's fabriek in Hellendoorn, partner Sodexo, de Marketing Sales-organisatie en de R&D vestiging in Vlaardingen.

Er is beleid voor Unilever-werknemers die op de werkvloer ongewenst gedrag ervaren. Zo is er op basis van de cao een klachtenprocedure en heeft elke Unilever Nederland locatie een klachtencommissie en vertrouwenspersonen. Er zijn Company Coaches (voorheen het bedrijfsmaatschappelijk werk) en er bestaat een Global Emergency Assistance Programme waar medewerkers 24/7 contact mee kunnen opnemen in geval van nood. Men kan ook juridische bijstand en coaching vanuit de Unilever-organisatie krijgen. De Unilever Code of Business Principles is mede leidend in deze en men kan inbreuk op de Code via officiële procedures melden.

VOORBEELDEN VAN STRATEGISCHE EN/OF COMPLEXE THEMA'S IN HET OVERLEG TUSSEN DE DRIE PARTNERS IN DE DRIEHOEK

Anno 2019 spelen er wat het overleg in de driehoek betreft twee thema's: de vernieuwing van de medezeggenschap en het project Future of Work.

1 Vernieuwing van de medezeggenschap

Door de verkoop van twee fabrieken is de medezeggenschapsstructuur bij Unilever Nederland drastisch gewijzigd. Dat geldt in principe ook voor de cultuur: van oudsher een organisatie met fabrieken waarbinnen de ondernemingsraden op een traditioneel te noemen wijze functioneerden. Dat paste bij productiebedrijven maar niet meer bij een organisatie met een jong, divers personeelsbestand dat minder hecht aan wettelijke regels en formele procedures. Daarbij komt dat veel onder het adviesrecht vallende besluiten buiten de Nederlandse Unilever Nederland organisatie genomen worden. Zowel RvC als bestuurders zijn zelf dan ook pas in een vrij laat stadium op de hoogte. De kernvraag is hoe dan in de driehoek van overleg met elkaar tot een goede, efficiënte en slagvaardige besluitvorming te komen waarbij de medezeggenschap zijn invloed kan uitoefenen. Een complicerende factor hierbij is de complexe juridische structuur van Unilever in Nederland. Mede naar aanleiding van de overname van De Vegetarische Slager zijn er nu bijvoorbeeld afspraken gemaakt dat de COR over wat volgens hen voor de werknemers van Nederland en voor Unilever in Nederland belangrijk is, geconsulteerd zal worden. Dit zal in een convenant worden vastgelegd.

Op de jaarlijkse National Works Council Day, waar alle ondernemingsraadsleden met hun lokale bestuurders en adviseurs, de COR en bestuurder en adviseur plus drie RvC-leden aanwezig waren, was vernieuwing van medezeggenschap het hoofdthema, naast de digitale revolutie en hoe daarop te anticiperen door onder andere het Future of Work-programma.

De voordrachtscommissaris: "Vorige week hebben we met elkaar een dag gehad die voor iedere partij in de driehoek heel geslaagd en relevant was. Van management tot de fabrieksvloer in Hellendoorn, en ongeacht de voertaal, die wisselend Engels en Nederlands was, was het mogelijk om een gesprek te voeren dat door iedereen gevolgd kon worden, en waar iedereen aan bij kon dragen".

2 Future of Work

Future of Work is een internationaal project met als doel de werkorganisatie zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de ontwikkelingen in de maatschappij en het bedrijf. Onderdeel daarvan is het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van individuele werknemers door 'life long learning'. De medezeggenschap wordt bij het inhoudelijk ontwikkelen van dit project betrokken. Zo presenteerde de HR Executive Vice President Nick Dalton het door de CEO Alan Jope getekende Future of Work agreement aan de EOR en aan de COR.

Uitgangspunt van dit project is dat bij een bedrijf als Unilever Nederland, om competitief te blijven, verdere digitalisering en automatisering onontkoombaar tot verandering in functies en aard van het werk leiden. Hoe bereid je mensen daar dan op voor? De EOR, waarvan drie COR-leden lid zijn, heeft het programma ondertekend. De RvC voorzitter: "de inbreng van Nederland in de coördinerende commissie van de EOR is groot." De invloed van de COR Unilever Nederland bleek onlangs ook doordat een presentatie van de COR-voorzitter op het niveau van het Europese leadership werd meegenomen.

De COR-voorzitter: "Functies en rollen kun je niet beschermen maar mensen wel. Dit project Future of Work zal hierbij de grote testcase worden. Wat zijn de benefits hiervan? Waar loop je in de praktijk tegenaan? Het helpt hierbij enorm dat de onderlinge verhoudingen goed zijn en we elkaar ook informeel weten te vinden."

De RvC-voorzitter: "We leggen nu steeds meer de nadruk op thema's als werkdruk en levenslang leren. Uitgangspunt daarbij is dat men verantwoordelijk is voor de eigen employability en bijvoorbeeld niet afwacht tot men boventallig is en met een zak geld weg kan. Mensen moeten zorgen dat ze voorgesorteerd zijn zodat hun arbeidsmarktkansen groot zijn."

In Nederland is er met de COR, bestuurder en adviseurs een heisessie rond het Future of Work-programma georganiseerd. De deelnemers hebben in onderling overleg verschillende profielen van Unilever werknemers ontwikkeld. Deze zijn daarna met de vier ondernemingsraden besproken. Dit met als doel gezamenlijk inzicht te verwerven in wat het project voor de werknemers op de verschillende locaties zal betekenen. Wat hebben mensen in verschillende levensfasen en op de verschillende sites nodig om goed op de toekomst voorbereid te zijn? Een van de voorstellen hierbij is om een virtuele Ben en Jerry's fabriek van de toekomst te bouwen. Daarbij kunnen medewerkers met een virtual reality-bril zich een voorstelling maken van hoe hun werk er dan uit gaat zien. En wat ze daarvoor moeten kunnen.

Bestuurder Bakker: "De werkvloer verandert snel, levenslang hetzelfde werk doen zal niet meer kunnen en hoe bereik je dan duurzame inzetbaarheid? Ook de RvC is bij deze discussie betrokken, er is nu een gezamenlijk team met COR-leden en mij als bestuurder." "Wat we ons ook afvragen is wat er in de organisatie kan gebeuren als er meer projectgewijs gewerkt gaat worden en niet meer strikt hiërarchisch."

Voor zowel de medezeggenschap op alle niveaus (OR'en, COR en EOR) als de bestuurders (lokaal, Nederland en internationaal) zal het project Future of Work de komende tijd de overleg-agenda gaan bepalen. De medezeggenschap krijgt zo de kans om echt proactief te kunnen functioneren, zowel nationaal als internationaal.

PROFESSIONALISERING VAN HET OVERLEG

De COR organiseert elk kwartaal een DB'en-overleg waarmee men zowel informeel overlegt over de medezeggenschap bij Unilever Nederland als gezamenlijk trainingen volgt. Voorbeelden daarvan zijn: "Het werken als DB" en een "SWOT analyse" training. De COR volgt zelf trainingen en/of organiseert deze, o.a. voor de (landelijke) Arbo-Commissie.

De voorzitter, de vice-voorzitter en de ambtelijk secretaris van de COR en het DB van een lokale OR volgden het Executive Programma Moderne Medezeggenschap aan Nyenrode. Vanuit de driehoek zijn daar ook leden van de RvC en de bestuurder bij aangeschoven. Men heeft dit programma naast uiterst leerzaam ook als leuk ervaren. Mede door dit programma, maar ook door het contact met andere bedrijven deed men ideeën op om de onderlinge samenwerking te optimaliseren.

De COR ontwikkelt zijn eigen deskundigheid door actief te zijn in het MNO en heeft een soort 'tienertoer' langs grote bedrijven als Shell en Philips gemaakt. De COR van AKZO is onlangs in dit kader bij de Unilever Nederland COR op bezoek geweest.

De RvC-voorzitter: "Ik heb als bestuurder deelgenomen aan de 'club van 11' met 10 HR-directeuren en een adviseur vanuit de vakbeweging die reflecteerde op wat we allemaal naar voren brachten." Dit heeft ook tot veel onderlinge uitwisseling geleid.

ANDERE PARTIJEN IN RELATIE TOT HET OVERLEG IN DE DRIEHOEK

Ieder kwartaal is er overleg tussen de bestuurder en de vakbonden: de relatie is goed te noemen. Naast het formele overleg wordt er bijvoorbeeld samengewerkt om thema's als werkdruk en employability op te pakken en vorm te geven. Ook de COR-voorzitter en de ambtelijk secretaris overleggen enkele malen per jaar informeel met de vakbondsbestuurders.

Wat duurzame inzetbaarheid van het personeel betreft is er een stuurgroep opgericht met de vakbondsbestuurders, een vertegenwoordiging van het management en de COR.

Drie COR leden zijn lid van de EOR, de COR-voorzitter is tevens lid van het DB van de EOR. Op dit niveau worden bijvoorbeeld de hoofdlijnen van het project Future of Work ontwikkeld.

Het DB van de COR onderhoudt informeel contact met het Europese en Global Senior Management en is zo op de hoogte van ontwikkelingen.

GEWENST OVERLEG

De RvC voorzitter: "Over twee jaar vertrek ik als president-commissaris. Mijn visie is dat de organisatie een goede COR verdient en dat daar in geïnvesteerd dient te worden. Dat hoort ook bij een no-nonsense bedrijf als Unilever Nederland. Al is dat soms wel lastig in een door Engeland gedomineerde internationale bedrijfscultuur."

De voordrachtcommissaris: "Ik vind het van belang dat managers bewust ruimte bieden om het werk als OR-lid te kunnen doen. Het OR-lidmaatschap zou mee moeten tellen voor het assessment aan het eind van het jaar. OR-leden zouden meer ruimte en erkenning moeten krijgen dan nu soms het geval is."

Bestuurder Bakker: "Eigenlijk loopt het heel goed nu. We hebben een aantal stappen met elkaar kunnen zetten, maken nu bijvoorbeeld actieplannen, worden sneller concreet."

Bestuurder Zeegers: "Het komt er vooral op aan een goede balans met elkaar te vinden in de adviestrajecten. De adviesaanvragen zijn vaak geschreven door HR en Finance, met name als het een overnametraject betreft is dat dan behoorlijk complex. Maar de mensen in de COR zijn mede daardoor juist enthousiast en betrokken."

De voorzitter en de ambtelijk secretaris van de COR: "We streven ernaar om de medezeggenschap binnen Unilever Nederland te moderniseren en te professionaliseren en de medewerkers en het management de toegevoegde waarde van medezeggenschap duidelijk te maken."

September 2019

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

ALGEMENE GEGEVENS.

MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR.

Unilever Nederland kent vier vestigingen met ieder een eigen ondernemingsraad waarvan de grootte wordt bepaald door het aantal werknemers. OR Vlaardingen (Research and Development) 6 leden, OR Weena (International Corporate Centre) 13 leden, OR Nassaukade (Marketing & Sales) 11 leden en OR Hellendoorn (Productie ijs) 6 zetels. De lokale ondernemingsraden zijn vertegenwoordigd in de negen leden tellende COR. Iedere OR heeft een eigen bestuurder en een ARBO-commissie. Sinds drie jaar is er ook een landelijke ARBO- commissie.

Drie COR-leden zijn lid van de EOR, COR-voorzitter Rachid Adbaili is lid van het DB EOR.

Bestuurder Vera Bakker is de overlegpartner voor de COR. Bestuurder Martine Zeegers is vice-president HR Benelux Unilever Nederland. Conny Braams is de CEO voor Unilever Benelux.

De RvC van Unilever Nederland telt vier personen. Voorzitter is Kees van der Waaij, in het verleden bestuurder Unilever Nederland en nu sinds zes jaar president-commissaris. Voordrachtscommissaris is Nebahat Albayrak. Alan Jope is als opvolger van Paul Polman de CEO voor heel Unilever Nederland.

UNILEVER NEDERLAND

Unilever Nederland en Unilever België zijn ieder een zelfstandige vennootschap die onder Unilever Benelux vallen. Ondersteunende afdelingen als Marketing en Sales, Finance, HR, Supply Chain, Communicatie en Legal werken samen. De fabrieken in Nederland en België alsmede Unilever Research & Development Vlaardingen en het internationale Corporate Centre van Unilever Nederland in Rotterdam maken geen deel uit van de Unilever Benelux-organisatie.

Unilever Nederland is het grootste bedrijf in "fast moving consumer goods" in de Benelux met in Nederland zo ongeveer 40 bekende merken in food en verzorging. Zoals bijvoorbeeld de onlangs verworven Vegetarische Slager, Knorr, Ben en Jerry's ijs (de enige productievestiging) en verzorgingsproducten als Dove.

Wereldwijd werken er zo'n 161.000 mensen bij Unilever Nederland, in Nederland zo'n 2.500.

3. CASE VITENS N.V.

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de "Driehoek" bij Vitens N.V., genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2019/2020.

Vitens is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR, Bestuur/RvB en RvC/RVT waarbij zowel de voordrachtscommissaris 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 drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten ten aanzien van sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering;
- oog voor diversiteit/inclusiviteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC/RVT/Bestuur en het beleid.

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

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

GEÏNTERVIEWDEN VITENS NV

Bij Vitens zijn in de driehoek van overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht de volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap DB OR

Hans Teunisse: sinds 2010 voorzitter OR, Stef van Beusekom, vicevoorzitter, tweede periode OR, Bas de Gier, sinds 2018 op basis van eigen vrije lijst gekozen in de OR

Bestuurder

Jelle Hannema, sinds september 2017 lid van de tweehoofdige directie en bestuurder voor de OR

RvC

Boele Staal, sinds 2014 voorzitter RvC en Maaïke Poulussen, sinds 2010 lid RvC.

DE PARTNERS IN DE DRIEHOEK: SAMEN WERKEN AAN EEN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIE.

Vitens N.V., het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland, staat sinds de enorme droogte van 2018 voor grote strategische uitdagingen zoals het combineren van duurzaamheid, het verminderen van CO₂ en het vormgeven aan de relatie met klanten. Dit heeft gevolgen voor de inrichting van de werkorganisatie, zoals technologische vernieuwingen. Het strategisch, duurzaam, innovatief en circulair werken aan de toekomst betekent veel voor de driehoek van het toezicht, het bestuur en de medezeggenschap. In het overleg binnen de werkorganisatie heeft de FNV Bedrijfsledengroep (BLG) en de Bedrijfsledengroep van het CNV een ondersteunende en onderhandelende rol wat de arbeidsvoorwaarden betreft.

OR-voorzitter Hans Teunisse: "In de BLG's koppelen we terug wat in de OR op tafel ligt. De meeste vakbondsleden in de OR maken ook deel uit van de BLG."

Vicevoorzitter Stef Beusekom: "Het is als OR-lid een uitdaging om over interessante thema's mee te denken en vooruit te kijken."

OR-lid Bas de Gier: "Het is razend interessant om als OR bij het besluitvormingsproces van de organisatie betrokken te zijn"

RvC-voorzitter Boele Staal: "Als voorzitter van de RvC kun je echt wat betekenen in het versterken van de relatie met en tussen de directie en OR. Je kunt er echt aan trekken".

RvC-lid Maaïke Poulussen: "Het is heel waardevol om de OR samen met de directie te zien functioneren."

Bestuurder Jelle Hannema, zelf in het verleden COR-voorzitter: "Ik weet hoe moeilijk het proces in de OR zelf kan zijn. Ik zie dat deze OR elkaar in positie kan zetten. Het zijn geen 12 à 13 "toeschouwers", gelukkig niet."

DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK

1 Het formele overleg

Er is een solide cultuur van overleg, zowel formeel als informeel. Formeel is er eenmaal per maand een Ondernemingsraad(OR)- en een Overleg(OV)- vergadering, of zoveel vaker als nodig. OR en directie leveren punten voor de OV-agenda aan. Voorafgaand aan de OV heeft de OR een formeel vooroverleg. Bij de OV schuift naast de bestuurder de financieel directeur ook regelmatig aan waardoor er snel geschakeld kan worden.

2 Het informele overleg

OR en bestuurder hebben tussen de Overlegvergaderingen gestructureerd informeel overleg waarbij zowel de agenda besproken wordt als dat men met elkaar terugkijkt op hoe het een en ander gaat.

De bestuurder: "We zoeken elkaar onder spanning wel op. Overigens deel ik meer met het Dagelijks Bestuur (DB) dan met de hele OR, met hen heb ik het open over zaken die niet op de formele agenda staan."

De voordrachtscommissaris heeft enkele keren per jaar een informele afspraak met het DB, onder andere over hun relatie met de directie. "Dat leidt altijd tot afspraken, de samenwerking tussen hen laat zich coachen. Met elkaar bevorderen we zo een cultuur van leren. We halen veel op uit deze gesprekken, ook van wat er op de werkvloer leeft."

De RvC-voorzitter: "Zelf heb ik tegen de voorzitter van de OR wel eens gezegd dat ik persoonlijk veel van hem heb geleerd, we hebben een mooie samenwerking."

Eenmaal per jaar is er een informele "Radenbijeenkomst" van RvC, OR, directie, de manager HR en de secretaris van de N.V. Aan de hand van een actueel thema wordt met elkaar van gedachten gewisseld. In 2018 stond "Integriteit en Dilemma's" op de agenda en werd het Vitens-dilemmaspel gespeeld, dat leidde tot intensieve discussies. Inmiddels is dit spel binnen heel Vitens uitgerold en heeft elk team dit "verplicht" gespeeld. Dit heeft o.a. in 2018 tot zeven integriteitmeldingen geleid, in de jaren daarvoor waren dat er nul.

De bestuurder: "We hebben met alle drie, RvC, Bestuur en OR, een paar hele goede themasessies gehad. Zoals: "Sterk in het werk" waarbij het ook ging over hoe je jezelf kunt blijven ontwikkelen en fit blijven. Hierbij kwamen ook persoonlijke ervaringen en strategieën aan de orde. Van zo'n bijeenkomst kan ik eerlijk gezegd echt genieten."

De OR ziet als meerwaarde van dergelijke bijeenkomsten dat onderwerpen verder uitgewerkt worden en men elkaar dan beter kan begrijpen.

3 Cultuur van onderling overleg

Alle partners in de driehoek ervaren een open cultuur waarin veel te bespreken is en men elkaar weet te vinden en te waarderen.

De OR: "We voeren een open dialoog en zoeken elkaar op als dat nodig is. We kennen elkaars positie en respecteren die. Met de directie voeren we naast de formele vergaderingen ook informele gesprekken. Met de voordrachtscommissaris, die doortastend en bevlogen is, hebben we een goede band." De laatste was ook voorzitter van de Remuneratie- en Benoemingscommissie waar bijvoorbeeld "mens/medewerker"-thema's op de agenda staan.

De bestuurder: "Ik ervaar de OR als een groep mensen waarbij het soms heel emotioneel kan worden bij een zakelijke discussie. Maar de relaties zijn zodanig dat we elkaar altijd wel weer weten te vinden en misverstanden met elkaar kunnen oplossen."

De RvC voorzitter: "De directievoorzitter komt uit Vitens zelf. De OR voorzitter wist dit in een vroeg stadium maar gaat daar dan vertrouwelijk mee om." "Ik vind dat je gezamenlijke bijeenkomsten moet regelen. En al in een vroege fase aan de directie moet vragen: "Wat vindt de OR ervan? En dus de OR niet pas als sluitstuk zien. En binnen een RvC moet je een commissaris met een direct lijntje naar de OR hebben."

"Het is ook knap hoe de OR de verschillende groepen werknemers bij ons zoals monteurs met lange dienstverbanden en de jongeren onder de 40 met HBO-opleidingen bij elkaar weet te houden en te verbinden."

Tussen het toezicht en het eerstelijnsmanagement is er een rechtstreekse lijn. Men gaat op werkbezoek en in de RvC geeft men regelmatig presentaties. Op basis van deze "vlootschauw" kan de RvC meer met de directie meedenken. De bestuurder: "Voor ons als bestuur is de RvC zowel toezichthouder als sparring partner. We informeren de RvC ook regelmatig over het overleg met de OR. Zoals bij een negatief advies. We delen dit dan bewust met de RvC, we praten ze bij. De RvC spreekt ons dan aan op de bestuurdersrol. En toen het spannend werd met de cao-onderhandelingen hebben we dat met hen kunnen delen."

4 Rollen en verantwoordelijkheden

Er is veel begrip voor elkaars rol en verantwoordelijkheid.

De OR verklaart dit mede doordat de bestuurder zelf OR lid is geweest: "Daardoor snapt hij onze rol en positie waarschijnlijk ook goed. Je kunt alles aan hem vragen, we spelen het op de bal en in sommige gevallen is het "we agree to disagree".

De bestuurder ervaart de OR soms wel als heel scherp, voorgenomen besluiten als inzake het adviestraject SAP Transformatie (het omzetten van het automatiseringssysteem) strak toetsend en daar dan conclusies aan verbindend. Maar dat kan juist veel opleveren: "Hoewel het heel spannend was heeft onze relatie er niet onder geleden, dat tekent de verhoudingen. De OR is dan zelfbewust en weet de eigen rol en positie goed te pakken." "Ik zie het OR-lidmaatschap ook als een mogelijkheid om jezelf persoonlijk te ontwikkelen, je wordt uitgedaagd om op een andere manier naar problemen te kijken." "Maar soms proeven we echt elkaars nieren hoor, dat doet de OR richting bestuurder ook. Wel vanuit ieders, inhoudelijke, positie. We behouden met elkaar voldoende zakelijkheid."

5 Praktijkvoorbeelden potentieel conflict

Bestuurscrisis

In 2011 is er een bestuurscrisis, het driekoppige RvB valt uiteen, alleen de financiële directeur blijft. Dit wordt vooral veroorzaakt door een voorgenomen reorganisatie c.q. "down-sizen" van de onderneming en het mogelijke verlies van arbeidsplaatsen. Vervolgens blijken zo'n 1100 van de 1400 medewerkers met door een groep medewerkers en de OR opgehaalde handtekeningen te kennen te geven tegen het reorganisatieplan te zijn. Er ontstaat een crisis waarbij er sprake is van onderling wantrouwen en verschil van mening over de te volgen koers. De RvC heeft toen ingegrepen, de OR aan boord weten te krijgen en te houden bij het vormgeven aan de nieuwe organisatie. Dit geldt met name voor de omslag vanuit een overheidscultuur naar een meer zakelijke. De RvC: "De OR heeft toen medeverantwoordelijkheid genomen, indicatoren bedacht en voorgesteld en vooral ook een transparant proces van verandering gesteund. Mede daardoor is de cultuur van de "verschillende bloedgroepen" in de organisatie nu verleden tijd. Er is nu echt een ontwikkeling gaande naar een cultuur van elkaar aan kunnen spreken en transparantie. Als RvC hebben we altijd uitgelegd waar we naar toegingen, dat heeft ook tot cultuurverandering geleid."

Gevolgen vestiging hoofdkantoor

Vitens is ontstaan uit een fusie van enkele provinciale waterbedrijven waarbij als hoofdvestiging in plaats van Utrecht voor Zwolle is gekozen. De OR geeft een negatief advies over de verhuizing omdat de arbeidsvoorwaarden in de nieuwe organisatie te sterk van elkaar verschillen en/of er teveel negatieve consequenties voor de medewerkers uit voortvloeien. De OR formuleert als voorwaarde van een mogelijk positief advies zeven punten. De RvC is toen als intermediair opgetreden: "We vervullen dan de rol van de wijze oudere. Ons doel is dat we altijd met elkaar in gesprek komen." "Ook wat het vastlopen van het cao-overleg, waar onze directie een belangrijke rol bij speelt, hebben we een rol gespeeld."

Wat de arbeidsvoorwaarden betreft is over zes van de zeven punten overeenstemming bereikt. Mede daardoor is er nu een goede reiskostenregeling, een flexprotocol en de mogelijkheid om 4 x 9 uur te kunnen werken. De OR: "Er is toen ook met elkaar overeengekomen om het Sociaal Plan langer door te laten lopen. Zoals o.a. de mogelijkheid van een hardheidsclausule en een afkoopsom."

6 Evaluatie

De OR evalueert iedere vergadering waarbij er ook aandacht is voor de samenwerking tussen het DB en de OR-leden. In trainingen houdt men elkaar regelmatig de spiegel voor. In het najaar van 2019, op de helft van de zittingsperiode, is door de OR een evaluatiesessie gepland.

In april 2019, een jaar na de verkiezingen, is er met de hele OR en directie onder begeleiding van een externe adviseur een middag-/avondsessie gehouden waarbij in de vorm van een gestructureerd gesprek aan de onderlinge relaties is gewerkt. De OR heeft dit in een tweedaagse training voorbereid. Alle deelnemers hebben daarbij conform

een "trap"-model, een schematische weergave van ontwikkeling en positionering van de OR en Overlegpartner, hun ervaringen ingevuld. Opvallend daarbij is dat de bestuurder dacht dat partijen heel wat verder in het proces van een "vechtende" naar een "onderhandelende/samenwerkende" OR waren dan de OR-leden. Dit heeft tot afspraken met betrekking tot het proces en de informatieoverdracht geleid.

De bestuurder: "We zijn heel ambitieus in de wens om volwassen met elkaar om te gaan."

De RvC-voorzitter en de voordrachtscommissaris evalueren het functioneren van de directie en spreken daaraan voorafgaand met een flink aantal mensen uit de organisatie waaronder de voorzitter van de OR. Daarbij wordt gestreefd naar een diversiteit aan geïnterviewden, het moeten niet steeds dezelfde zijn. De RvC: "Met de nieuwe directie is een jaarlijkse evaluatie afgesproken, dan kun je direct doorpakken."

De RvC evalueert zichzelf ieder jaar met om het jaar een externe begeleider. In 2018 is er een "blikopener"-commissaris, een accountant die het vak van RvC lid wil leren, meegelopen. "Hij kon goed observeren en deelde dat met ons door na iedere RvC feedback en commentaar te geven." "We hebben ieder voor zich een evaluatie ingevuld en bleken aardig aanvullend op elkaar. Nu sluiten we elke RvC met een korte evaluatie en feedback af."

HET WETTELIJK KADER

Als formele kader geldt de WOR. Er is een cao-bepaling dat bij elke adviesaanvraag eventuele negatieve gevolgen voor medewerkers opgevangen worden via een sociaal plan. Aangezien er geruime tijd geen sociaal plan was hebben directie en OR regels voor samenwerking en betrokkenheid van de OR bij besluitvorming afgesproken. En wel: *"De directie gaat pas tot uitvoering over nadat de OR schriftelijk op het voorgenomen besluit -dat ter informatie is voorgelegd- heeft gereageerd en de directie vervolgens daar op heeft geantwoord. Bij advisering conform het adviesrecht zijn de bepalingen uit artikel 25 WOR van toepassing."*

In 2018 is door de OR regelmatig geadviseerd over besluiten die niet strikt onder het adviesrecht vallen. Die adviezen zijn nagenoeg allemaal door de directie overgenomen.

De artikel 24-vergadering vindt plaats in de vorm van een jaarlijkse thema bijeenkomst van de drie raden. De OR heeft drie tot vier keer per jaar contact met de voordrachtscommissaris. Verder is er regelmatig ad-hoc-contact tussen OR en RvC, met name als er inhoudelijke thema's spelen.

Het OR reglement is in 2017 zodanig gewijzigd dat alle Vitens-medewerkers, ook de uitzendkrachten, al na een half jaar hun stem kunnen uitbrengen. Alle vaste en flex-medewerkers die langer dan een jaar in dienst zijn, kunnen zich kandidaat voor de OR stellen.

De OR: "De directie en de RvC stimuleren echt dat mensen zich kandidaat stellen, men ziet het als een meerwaarde voor het bedrijf en ook als een kans op persoonlijke ontwikkeling. Als bijvoorbeeld blijkt dat een teammanager een OR-lid onder druk zet omdat die teveel tijd aan het OR-werk zou besteden, nou dan wordt er een echt gesprek met hem gevoerd."

Het lid zijn van de OR wordt binnen Vitens als "echt" werk beschouwd. Dit houdt in dat alle OR leden, ook de monteurs en de medewerkers van het callcenter, vrijgeroosterd worden voor het OR-werk.

De OR heeft verschillende malen gebruik gemaakt van het recht om een commissaris voor te dragen. "De eerste keer, in 2010, hebben we helemaal zelf de regie gehad: van selectie van het wervingsbureau tot voordracht voor benoeming. Het was een spannende periode omdat we van 9 naar 5 commissarissen teruggingen. Als OR hebben we toen besloten om de twee zittende commissarissen niet voor herbenoeming voor te dragen. Belangrijk uitgangspunt voor de OR toen was een gezonde balans in de man-vrouw verhouding aan de top. Bij de toenmalige directie bestaande uit enkel mannen lag de keuze voor een vrouw als voordrachtscommissaris voor de hand."

Dat werd Maaïke Poulussen die nu na 9 jaar afzwaait en die bij alle ontwikkelingen bij de vormgeving van de nieuwe organisatie direct betrokken is geweest en daar een belangrijke rol bij gespeeld heeft.

In 2018 moest er opnieuw een voordrachtscommissaris gezocht worden. "Nog steeds was de regie in handen van de OR maar was er een gezonde afstemming met de RvC omdat een nieuwe commissaris vanzelfsprekend ook in het goed ingewerkte RvC team moet kunnen stappen." Op een advertentie wordt vervolgens maar liefst 120 keer gereageerd. De OR heeft toen een longlist van 25 personen gemaakt en met 5 daarvan een gesprek gevoerd. Daarbij gold voor de OR vooral het "hebben van de juiste klik"-criterium en deskundigheid op het terrein van HR. Gerda van Dijk, deskundig op het terrein van HRM, veranderingsmanagement, sociale verhoudingen en sociaal beleid vervult nu de rol van voordrachtscommissaris.

Werkwijze medezeggenschap

De OR kent vier werkgroepen: Sociaal Beleid, Strategie & Financiën, VGW en Communicatie waarvan ook niet-OR-leden deel uit maken. Deze hebben een "werkgroepovereenkomst" getekend waardoor ze gebruik kunnen maken van OR-faciliteiten,-trainingen en conform de WOR wettelijke bescherming genieten. Een groot deel van de beeld- en oordeelsvorming ten aanzien van de advies- en instemmingsaanvragen wordt in deze werkgroepen gedaan. Men kan ook experts van bijvoorbeeld HR en Financiën raadplegen. Op basis van dit voorwerk en preadviezen vindt de besluitvorming in de OR plaats.

Werkwijze RvC

De RvC kent twee commissies: de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Auditcommissie. De eerste heeft regelmatig informeel overleg met de OR. Agendapunten waren o.a. met name de strategische personeelsplanning, veiligheid, ziekteverzuim en de "zachte" kant van de SAP-transformatie.

Communicatie met de achterban

De OR heeft voor het functioneren als "netwerk"-OR gekozen waarbij het contact met de achterban als tweerichtingsverkeer geldt. Dit betekent dat de OR niet alleen informeert maar onderwerpen vooraf met de collega's bespreekt. Per afdeling functioneren twee OR leden als contactpersoon. Zij bezoeken werkoverleggen, MT-vergaderingen, afdelingsdagen en inloopuren op locaties. En ze zijn persoonlijk te bereiken. Zo blijft de OR goed op de hoogte van wat er op de werkvloer speelt en is er een structuur om belangrijke thema's te bespreken.

Dit heeft mede tot een grote zichtbaarheid van de OR geleid en waarschijnlijk ook tot maar liefst 22 kandidaten bij de recente verkiezingen voor de 15 OR-zetels.

Er is een voor alle Vitens-medewerkers toegankelijk intranet met een vaste pagina van de OR en onder andere informatie over de gang van zaken rondom adviesaanvragen.

Minimaal achtmaal verschijnt Kordaat, de nieuwsbrief van de OR.

WOR artikel 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

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

Governance Code

Vitens volgt de Corporate Governance Code zowel qua bestuur als de relatie met belanghebbenden zoals de aandeelhouders, werknemers, klanten en de samenleving. De best practice-bepalingen uit de Code zijn, voor zoverre toepasbaar voor een drinkwaterbedrijf met publieke aandeelhouders, geïmplementeerd in de bedrijfsvoering. Alleen artikel 2.2.1 met betrekking tot de benoemingsperiode van vier jaar is niet gevolgd: de leden van het bestuur zijn voor onbepaalde tijd benoemd.

In een gedragscode "Zo doen we dat bij Vitens" zijn ethische beginselen zoals integriteit, veiligheid, omgaan met klanten, elkaar en omgeving vastgelegd. Er is ook een gedragscode voor leveranciers waarvan verwacht wordt dat men handelt in lijn met dit beleid. Dit mede om corruptie en omkoping te voorkomen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid als ondernemingdoelstelling

Voor een waterbedrijf als Vitens is duurzaamheid, zeker nu met de grote droogte, van levensbelang. Zo beheert men 2.600 hectare terrein waarvan een deel natuurgebied is. Dit vereist een goed ecosysteem ter bescherming van de natuurlijke bronnen.

Vitens streeft ernaar om duurzaam en circulair te ondernemen en zo bij te dragen aan een schone leefomgeving. De stoffen die aan de natuur onttrokken worden wil men volledig hergebruiken, opnieuw toepassen of terugbrengen in de natuur. Zowel in 2016, 2017 als 2018 heeft Vitens het hoogste niveau (Goud) van de Barometer Duurzaam Terreinbeheer behaald. Dit is de maatstaf voor een duurzaam beheer van openbare ruimtes. Voor 2019 onderzoekt men of dit wel ambitieus genoeg is. Voor de waterwingebieden worden beheerplannen opgesteld en de terreinbeheerders wordt getraind in het toepassen van de Meetlat Biodiversiteit.

Men werkt volgens de "Sustainability Reporting Standards" van het "Global Reporting Initiative" (GRI). Externe accountants beoordelen het duurzaamheidsbeleid aan de hand hiervan.

Men zoekt in het kader van dit beleid naar samenwerking in de vorm van partnership met andere organisaties. Samen met o.a. de waterschappen wordt nu onderzocht hoe er meer water vastgehouden kan worden voor een robuust en klimaatbestendig watersysteem en hoe er op waterbesparing ingezet kan worden.

Bewustwording van klanten dat water schaars aan het worden is is eveneens van groot belang. Veel Nederlanders denken immers nog dat we in een waterland leven. Met dat doel is in 2018 de campagne "Water uit Lokale Bron" waarbij twee pop up Vitens Waterwinkels in Leeuwarden en Utrecht geopend zijn. Klanten krijgen daar onder andere advies wat waterbesparing betreft.

In Overijssel en de Achterhoek zijn programma's in samenwerking met boeren ontwikkeld om onder andere de uitspoeling van nitraat naar grondwater te beperken. De landbouwbedrijven verkennen en experimenteren bijvoorbeeld met andere mestmethoden en Vitens ondersteunt hen met kennis, het leveren van kalkkorrels met korting voor een betere bodem en door het mede financieren van onderzoek.

Vitens participeert in de bestuursovereenkomst Nitraat met als doel om aan de Europese doelstellingen van de Kaderrichtlijn Water te voldoen.

Vitens is verder lid van een alliantie die oproept tot statiegeld op PET-flessen en blikjes.

Eind 2016 is een project gestart om in waterwingebieden geen honden los te laten lopen en mensen bewust te maken van de gevolgen van hondenpoep voor de kwaliteit van het drinkwater.

Zie verder het Jaarverslag, waarin uitgebreid wordt ingegaan op het duurzaamheidsbeleid.*

Duurzaamheid in de werkorganisatie

Duurzame inzetbaarheid is een van de thema's van de Radenbijeenkomst van RvC, OR, Bestuur, HR en de secretaris van de NV. In 2018 is er onder de medewerkers een gezondheidscheck uitgevoerd die onder andere heeft geleid tot een visie inzake duurzame inzetbaarheid en het voor 2019 koppelen daarvan aan een leiderschapsprogramma. Managers dienen in dat kader medewerkers actief te faciliteren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. De managers dienen ook beter op de hoogte te zijn van de ziekte- en arbeidsongeschiktheidswetgeving.

Voor de Ondernemingsraad vormt duurzame inzetbaarheid voor 2018-2021 een van de belangrijkste speerpunten. Zo wordt de consignatieregeling hieraan getoetst. Mede met het oog op de veranderende organisatie waarin veel technologische vernieuwing plaatsvindt, functies veranderen en er sprake is van vergrijzing is dit van belang.

Voor werknemers geldt vanuit het duurzaamheidsbeleid een mobiliteitsbudget van maximaal 5.000 euro per jaar. Dit stimuleert het flexwerken, telefonisch vergaderen of het maken van carpoolafspraken. Dit heeft onder andere tot gevolg dat werknemers niet meer dan 2,5 dag per week naar Zwolle kunnen rijden

De OR: "Dit leverde wel wat gemor onder collega's op. Maar het levert een bijdrage aan het beperken van de CO₂-uitstoot en zo lukt het ons wel om de kostprijs en daarmee het tarief voor de burger laag te houden."

Diversiteit en inclusiviteit

Mede in het kader van WOR artikel 28 heeft de OR geijverd voor het in dienst nemen van meer vrouwen. Maar in een technisch bedrijf is dat voor veel functies niet eenvoudig. Wel bekleden vrouwen nu belangrijke posities in het eerstelijnsmanagement.

De man/vrouw-verhoudingen zijn nu: directie 50/50, eerstelijnsmanagement: 8 mannen, 5 vrouwen.

Ook in het databeheer en functies met hydrologische kennis komen steeds meer vrouwen in dienst. Vitens is aan het vergrijzen, de gemiddelde leeftijd is 49 jaar, en verjonging en diversiteit zijn mede daarom van belang.

Van de 15 OR-leden zijn er vijf vrouw waarvan een van Turkse afkomst. Ook de ambtelijk secretaris is een vrouw.

De RvC bestaat sinds de zomer van 2019 uit drie mannen en twee vrouwen.

Bestuurder Hannema: "Wat diversiteit betreft zouden we graag een meer multiculturele organisatie worden. Mede met dat voor ogen maken we deel uit van de adviesraad van het Deltion College. Maar met name jongens kiezen nu in verhouding veel voor commerciële en financiële functies en weinig voor een technisch beroep en het blauwe Vitensmonteurpak. Er is gewoon heel weinig aanbod."

Sociale doelstellingen

Met het project "Vitens Inclusief" wil men mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in dienst nemen en houden.

Bestuurder Hannema: "We willen ze wel een echte arbeidsplek met betekenisvol werk aanbieden. Voor dit jaar was het doel 25, ik ben er trots op dat we de 23 al hebben gehaald. Veel functies bij ons lenen zich bijvoorbeeld voor mensen met sociaal psychische problemen als autisme doordat taken goed af te bakenen zijn."

Er is een joint venture met Evides (waterbedrijf in Zuid-Holland) om gezamenlijk hulp te verlenen aan ontwikkelingslanden als het gaat om de watervoorziening. De Drinkwaterwet biedt de mogelijkheid om een klein percentage van de omzet daar aan te besteden.

Met verschillende gemeentes heeft Vitens een convenant afgesloten om mensen met schulden te helpen en te voorkomen dat ze van het water afgesloten worden.

VOORBEELDEN VAN STRATEGISCHE EN/OF COMPLEXE THEMA'S IN HET OVERLEG TUSSEN DE DRIE PARTNERS IN DE DRIEHOEK

In het overleg tussen de partners in de driehoek speelden en spelen er drie thema's: de consignatieregeling, de SAP-transformatie en de rol van de OR bij het opstellen van het jaarplan.

De consignatieregeling.

Na de fusie van enkele provinciale water- en Hydron bedrijven tot Vitens blijken er in de nieuwe werkorganisatie maar liefst vijf verschillende consignatieregelingen gehanteerd te worden (consignatie is opgeroepen kunnen worden op afwijkende tijden zoals 's nachts). Bovendien mag er als gevolg van Europese wetgeving geen onderscheid meer naar leeftijd gemaakt worden. Dit betekent dat men niet meer op 57 of 58-jarige leeftijd kan stoppen met consignatiediensten. Voor de monteurs weegt dit heel zwaar. Mede door de inzet van de OR is er toen een overgangsregeling voor tien jaar afgesproken. Daarbij wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met het duurzame inzetbaarheids- en ouderenbeleid.

De OR: "De onderhandelingen gingen echt niet van een leien dakje. Er waren verschillende schorsingen nodig. Onze werkgever wilde bijvoorbeeld ook zoveel mogelijk mensen in de "goedkopere" telefonische consignatie. Dat is bijgesteld. Ook hebben we voor elkaar gekregen dat een medewerker die geen consignatie meer kan verrichten, niet in salaris wordt gekort en gewoon zijn dagelijkse werkzaamheden kan verrichten."

De RvC heeft hierbij een bemiddelende rol gespeeld en voor een "milde" aanpak gepleit.

Het bereikte akkoord houdt o.a. in dat men maximaal 1 x per 6 weken een consignatiedienst heeft. Er zijn criteria geformuleerd om het aantal en de duur van de oproepen te verminderen. Het belangrijkste criterium is eerst veilig stellen en dan repareren. Andere aspecten die meegewogen moeten worden zijn reistijd, voldoende slaap- en rusttijden en vooral ook veilig werken conform het Vitensbeleid: "Ik werk veilig of ik werk niet!"

De OR doet nazorg door het bezoeken van werkoverleggen om te zien hoe de regeling in de praktijk uitpakt en of de gemaakte afspraken ook worden nagekomen. "Beste manager, hou je aan die afspraken", stellen we regelmatig." Er zijn harde parameters afgesproken om het effect van de consignatieregeling te controleren. Zoals of er een relatie is tussen een stijgend ziekteverzuim en het werken in consignatie. De bedrijfsarts is bijvoorbeeld bevoegd om een medewerker niet meer onder de consignatieregeling te laten vallen.

Maar als vervolgens blijkt dat bij wachtdienstroosters geen rekening gehouden wordt met de 1x 6 weken afspraak onthoudt de OR instemming en dreigt er opnieuw een conflict. Mede door deze stellingname is er nu extra fte beschikbaar om de roosters vol te krijgen.

Iedere drie jaar, te beginnen in 2021, zal er een formele evaluatie plaatsvinden.

Bestuurder Hannema: "De OR staat bij een dergelijke regeling onder grote druk van de achterban. Daar moet je als bestuurder inzicht en begrip voor hebben. Wel is het nu van belang dat we als management zorgen dat de gemaakte afspraken nagekomen kunnen worden. Daar hebben we ook formatief aan bijgedragen."

De SAP-transformatie

Dit betreft het omzetten van de ERP (Enterprise Resource Planning)-systemen naar SAP S4/HANA. Het eerste ondersteunt de functionele processen zoals financiën, inkoop en logistiek. Het SAP-transformatieprogramma gaat veel verder en is een technologische vernieuwing tot in de "haarvaten van het bedrijf" waardoor zowel bedrijfsprocessen als functies veranderen en/of verdwijnen. Dit kan veel gevolgen hebben voor de inhoud van het werk dat mensen doen.

De OR heeft bij de advisering daarom als voorwaarde gesteld dat er met de vakbonden, dus niet met de OR, een volledig Sociaal Plan afgesproken zou worden.

De OR: "Er was eerst veel weerstand, er werd echt veel druk op ons uitgeoefend. Voor ons was het hebben van een Sociaal Plan de voorwaarde om positief te adviseren. Hierbij speelde mee dat tegelijkertijd de cao-onderhandelingen voor de waterbedrijven liepen. Breekpunt daarbij was onder andere het behoud van garantiesalarissen als gevolg van een eerdere verlaging van de loonlijn. Onze eis om een Sociaal Plan af te spreken vroeg om creativiteit bij de onderhandelaars. Uiteindelijk is het garantiesalaris vervangen door een mobiliteitstoelage, met dezelfde betekenis."

De bestuurder: "Bij het adviestraject SAP hebben we elkaar wel diep in de ogen gekeken. Er was bijvoorbeeld niet echt een Sociaal Plan. Dat is er mede door de OR wel gekomen. De OR formuleerde als voorwaarden voor een positief advies een groot aantal aandachtspunten. Als bestuur zagen we, ook wat de beoogde rust in de organisatie betreft, het belang hiervan in. Terugkijkend heeft de OR zijn rol in het proces van besluitvorming weten te pakken. Nu zeg ik: goed dat we er uiteindelijk uitgekomen zijn. Dat is voor het hele bedrijf relevant. De OR-voorzitter heeft hierbij een sleutelrol. Hij kan heel goed relativeren en houdt ondertussen de OR goed in positie."

Strategische cyclus en jaarplanproces.

Iedere drie jaar wordt de bedrijfsstrategie vastgelegd, voor het laatst in 2017 in de Vitens Strategie 2018-2020: "Samen in beweging voor mens en leefomgeving". Hierin zijn strategische doelstellingen en de topbedrijfsrisico's vastgelegd. In een jaarplan wordt bepaald of men op de goede weg is of dat er bijstellingen moeten plaatsvinden.

In het voorjaar bespreekt de OR met de directie de kaders voor de jaarplannen en is hier zo al in de voorfase bij betrokken. De OR krijgt het concept al voor de bespreking met de RvC. Dit wordt dan van bladzijde tot bladzijde besproken, de secretaris van de onderneming is daarbij en ter plekke kunnen er wijzigingen worden opgenomen. De OR let hierbij ook op thema's als duurzaamheid en diversiteit. Vervolgens gaan de plannen naar de verschillende bedrijfsonderdelen. Op basis daarvan ontstaat het integrale bedrijfsplan waarover de OR in het najaar weer vragen kan stellen.

De OR: "We hebben zo rechtstreeks invloed op de inhoud en de strategie. En je merkt hierbij ook het effect van de discussies in de radenbijeenoemingen van RvC, bestuur en OR."

PROFESSIONALISERING VAN HET OVERLEG

De OR werkt mede door scholing en ondersteuning door externe experts veel aan de eigen professionalisering. Naast inhoudelijke cursussen wordt er bewust veel aandacht besteed aan teambuilding en effectief communiceren en vergaderen. Onderlinge goede samenwerking en vertrouwen is een belangrijk doel voor de OR. Individuele OR-leden kunnen eigen cursussen volgen. Leden van de werkgroepen kunnen ook trainingen volgen.

In de notitie "PanORama 2018-2021" worden voor de huidige zittingsperiode eigen missie, visie en doelstellingen voor het OR-werk geformuleerd. In dit stuk zijn ook de rollen en taken van het DB, secretariaat, individuele OR-leden en de werkgroepen beschreven.

De voltallige RvC is in 2018 bijgeschoold op het thema compliance, met name wat de Drinkwaterwet betreft. Voor de nieuwe commissarissen is er een inwerkprogramma georganiseerd met onder andere uitgebreide voorlichting over de governancestructuur, de operationele processen en bedrijfsspecifieke financiële onderwerpen.

In 2018 heeft vanuit de Stichting Blikverruimers een stagiair alle RvC-vergaderingen bijgewoond.

ANDERE PARTIJEN IN RELATIE TOT HET OVERLEG IN DE DRIEHOEK

De OR is lid van het Platform "OR'en Waterbedrijven". Voor dit platform, waar alle ondernemingsraden in de sector (waterbedrijven, waterlaboratoria en KWR) bij aangesloten zijn, hebben de werkgevers een budget beschikbaar gesteld.

In november 2019 is een tweedaags evenement met als thema Arbeidscommunicatie gepland. Sprekers zijn onder andere bestuurder Marike Bonhof van Vitens en Floor van den Heuvel, programmamanager duurzame inzetbaarheid van de werkgeversvereniging WENB-WWB. En Annemarie Kunn (ROA/Universiteit Maastricht en Jurre de Haan (GITP). Eerder zijn er evenementen over pensioenen en duurzame inzetbaarheid gehouden. Verder worden er onder andere intervisie-bijeenkomsten voor (ambtelijk) secretarissen georganiseerd en aparte bijeenkomsten voor OR-leden die op een laboratorium werken.

Vitens is aangesloten bij de werkgeversvereniging WENB-WWB.

Het DB van de OR heeft zowel spreekrecht op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) als het recht (artikel 2, BW) zijn standpunt over bepaalde voorgestelde besluiten zoals benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders en commissarissen kenbaar te maken. Het DB woont twee maal per jaar de AVA bij. Daar worden nu bijvoorbeeld vraagstukken als investeringen, tarieven en dividenden en de problemen met betrekking tot de droogte besproken. Dat laatste vereiste direct een strategische aanpak. De RvC: "De OR laat dan de aandacht niet verslappen, levert goed samenspel."

De relatie met de vakbonden is goed te noemen. De organisatiegraad is meer dan 50%. Intern zijn de posities en de rol van de OR en BLG helder en weet men goed met elkaar samen te werken.

GEWENST OVERLEG IN DE DRIEHOEK

RvC-voorzitter Boele Staal: "Onze aanwezigheid is niet alleen een formele dans, we komen er echt achter wat er speelt. En dat mede doordat de voorzitter van de OR heel aanspreekbaar is."

Voordrachtcommissaris Maaïke Poulussen: "Eigenlijk dat er meer OR-leden aan het woord zijn."

Bestuurder Hannema: "Als bestuurder maak ik mij eerlijk gezegd soms zorgen over de representativiteit van de OR. De meerderheid daarvan bestaat uit vakbondsleden maar de organisatiegraad bij ons loopt terug. Hoe gaan we er dan voor zorgen dat de OR in de breedte een goede representatie is? Een goede ontwikkeling is wel dat het OR-reglement verruimd is en flexkrachten zich eerder kandidaat kunnen stellen. Verder zou ik zeggen: ga zo door!"

De OR: "Diverse afdelingen binnen Vitens zijn bezig met herijking, een soort van organische verandering. Het is belangrijk om aangehaakt te blijven. Met elkaar, RvC, directie en OR, willen we een "road map" ontwikkelen. Hoe ga je op pad? Welke mijlpalen wil je de komende vijf jaar voor de verschillende afdelingen bereiken? En hoe overleg je daar gestructureerd over?"

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

ALGEMENE GEGEVENS

MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR

De OR telt vijftien leden, een DB van drie personen en een ambtelijk secretaris. Per afdeling functioneren twee OR-leden als contactpersoon. Er zijn vier OR-werkgroepen: Sociaal Beleid, Strategie & Financiën, Veiligheid/Gezondheid/Welzijn (VGW) en Communicatie. Zowel niet-OR-leden als experts kunnen hier lid van zijn. Bij een complex thema kan een ad-hoc "Taskforce" worden ingesteld.

Er is een tweehoofdige directie bestaande uit Jelle Hannema en Marike Bonhof

De RvC telt vijf leden met Boele Staal als voorzitter en tot juni 2019 Maaïke Poulussen als voordrachtscommissaris. Zij bekleedde die functie negen jaar en is opgevolgd door Gerda van Dijk. In het recente verleden bestond de RvC mede uit leden die ook aandeelhouder waren. Nu zijn alle vijf de leden benoemd op inhoudelijke profielen met een eigen portefeuille.

VITENS N.V.

Vitens N.V. is het grootste waterbedrijf van Nederland met 97 aandeelhouders (provincies en gemeentes), 111 waterwingebieden, 93 productiebedrijven, 5,7 miljoen klanten en 49.900 km drinkwaterleiding. De primaire taak is om vierentwintig uur per dag betaalbaar drinkwater van hoge kwaliteit te leveren aan iedereen in het verzorgingsgebied. Dit wil men duurzaam, integer en circulair doen. Het bedrijf dient zich aan de Drinkwaterwet te houden. Dit wordt gecontroleerd door de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ILT) die dit namens de minister van Infrastructuur en Waterstaat doet.

Vitens is in handen van publieke aandeelhouders die een Commissie van Aandeelhouders hebben benoemd. Deze komt ten minste tweemaal per jaar bij elkaar en heeft een adviesfunctie voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de directie en de RvC.

Eind 2018 werken er 1.392 mensen bij Vitens.

* vitens.com

JURYRAPPORT DRIEHOEK 3D TROFEE 2018-2019

OPGESTELD OP 22 NOVEMBER 2018 (INCLUSIEF TWEE CASEBESCHRIJVINGEN)

Jury:

- Mevr. Mr. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter
- Prof. dr. Hans Schenk
- Hr. Sjaak Slingerland, voormalig voorzitter (C)OR KPN

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

- Mevr. Trude Maas, voorzitter AMG
- Mevr. Danielle Haenen, partner in AMG namens de SER
- Mevr. Tonny Groen, partner in AMG namens de FNV en coördinatie Trofee
- Mevr. Tineke de Rijk, interviewster en schrijfster cases.
- Dhr. Robbert van het Kaar, AIAS Universiteit van Amsterdam

Genomineerden 2018-2019

Voor de Driehoek 3D Trofee 2018-2019 zijn genomineerd:

- FrieslandCampina
- Tata Steel Nederland

TOELICHTING KEUZE GENOMINEERDEN

Door de partners van AMG zijn verschillende organisaties voorgedragen en is er een longlist opgesteld. Op basis van de criteria voor een nominatie zijn vervolgens telefonische gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van deze organisaties. Dit resulteerde in een shortlist en de keuze voor bovengenoemde organisaties.

TOTSTANDKOMING OPENBARE CASES

Tineke de Rijk heeft aan de hand van een vragenlijst bij de twee genomineerde organisaties interviews gehouden met de betrokkenen bij het overleg in de driehoek: (C)OR - Raad van Bestuur/Directie - Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht. De conceptverslagen zijn ter goedkeuring voorgelegd aan iedere geïnterviewde. Op basis van deze interviews en aangeleverde informatie is vervolgens per genomineerde een case geschreven die door hen geaccordeerd is. Deze cases zijn openbaar en toegevoegd aan dit juryverslag.

WERKWIJZE VAN DE JURY

De jury heeft als taak om op basis van de cases te beoordelen in hoeverre de genomineerden voldoen aan de criteria voor de prijs en vervolgens te bepalen wie de winnaar is. Op 22 november 2018 is de jury met dit doel bij elkaar gekomen.

Allereerst complimenteert de jury de interviewster. Men is onder de indruk van de bereidheid van de geïnterviewden om inzicht in het overlegproces in de driehoek binnen hun organisatie te geven. Er is veel waardering voor het werk dat is verzet. Het materiaal is mooi gestructureerd aangeleverd: het zijn prachtig uitgeschreven cases die een rijk en inspirerend beeld geven. Dit maakt het goed mogelijk om tot een inhoudelijke afweging te komen. De juryleden ervaren het als een eervolle taak om een trofee-winnaar te mogen kiezen.

CRITERIA DRIEHOEK 3D TROFEE

Deze zijn:

1. een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RVC/RVT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
2. regelmatig overleg met andere stake-holders: vakbonden, in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichthouders en cliëntenraden;
3. een OR die actief is op strategisch niveau;

4. een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten voor de sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering;
5. oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVT/RVC/Bestuur en het beleid.

OPMERKINGEN VOORAF:

In de interviews is dit jaar de vraag naar de professionalisering van de overlegpartners in de Driehoek opgenomen. Ook is het van belang dat de COR, in verband met het oog op de representatieve democratie, een goede vertegenwoordiging vormt van het personeel. Met andere woorden: is de medezeggenschap verankerd in de organisatie.

BESPREKING CASES

FRIESLANDCAMPINA

Bij FrieslandCampina constateert de jury dat de coöperatiegedachte, waarbij samenwerking voorop staat, als een rode lijn door het overleg in de driehoek loopt. In het informele overleg tussen DB COR en de bestuurders worden de actuele ontwikkelingen in de coöperatie besproken. Het valt de jury verder op dat men bij FrieslandCampina veel met convenanten werkt waardoor de medezeggenschap letterlijk op maat wordt gemaakt. Het DB van de COR heeft regelmatig informeel overleg met de voorzitter van de RvC. Thema's die in de coöperatie spelen worden zo met elkaar gedeeld en zo nodig worden de agenda's op elkaar afgestemd.

Uit de case blijkt dat, indien nodig, toezichthouders, bestuurders en management en alle medezeggenschapsorganen elkaar in een soort van "snelkookpan" van overleg weten te vinden om binnen korte tijd een gecompliceerd adviestraject in goede banen te leiden en tot afspraken te komen.

Het meest opvallende in de case van FrieslandCampina vindt de jury de cultuur van "we zoeken elkaar op en zullen eruit komen". Met dit als uitgangspunt kan men beslissen om een adviesprocedure die dreigt vast te lopen weer opnieuw op te starten. De jury vraagt zich wel af of de COR in het algemeen de grenzen opzoekt van "actief tegenwicht" en of de medezeggenschap wel voldoende ruimte krijgt, dit mede gezien de rol van de zeer uitgebreide, voor een groot deel uit melkveehouders gevormde RvC.

Verder stemt de COR het overleg in het algemeen goed af met onderliggende ondernemingsraden en de verschillende achterbanen. De taken tussen bonden en medezeggenschap zijn, zo blijkt uit de case, op elkaar afgestemd.

Mooi is dat de door de COR voorgedragen sociaal commissaris zich uitsprekt voor een professionalisering van de RvC en zelf actief vorm geeft aan de relatie met de COR. Alle partners in de driehoek werken aan hun eigen professionalisering.

De jury valt verder op dat het thema duurzaamheid bij FrieslandCampina hoog in het vaandel en stevig op de agenda staat, zowel wat de "boeren" betreft als de interne werkprocessen. In de eigen werkorganisatie worden op dit terrein eveneens vele initiatieven ontwikkeld. De jury waardeert het hoe zo moderne bedrijfsvoering met maatschappelijke verantwoordelijkheid gecombineerd wordt.

Diversiteit heeft de aandacht op het niveau van het management. Positief is de Executive Board met een man en een vrouw en het Executive Leader Team met 5 mannen en drie vrouwen. En voor het eerst zijn er twee vrouwen als melkveehouder lid van de RvC.

Belangrijk acht de jury dat er mede in het kader van de Participatiewet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij boerenbedrijven worden geplaatst.

TATA STEEL NEDERLAND

Wat Tata Steel Nederland, inmiddels een dochter van een internationaal beursgenoteerd bedrijf, betreft valt het de jury op dat men zich als "verrassend modern" in een traditionele en zelfs ouderwets te noemen sector weet te profileren. De jury refereert in dit kader aan de term "relatieve excellentie", zeker vergeleken met andere Europese staalbedrijven.

De cultuur is van oudsher "klassiek" in de zin van invloedrijke en professionele medezeggenschapsorganen en een sterke positie van de bonden binnen het bedrijf. De verschillende partijen schromen het in het "spel van het overleg" aantoonbaar niet om alle strategische en wettelijke mogelijkheden, tot de gang naar de Ondernemingskamer toe,

optimaal te benutten. Alle partijen maken goed gebruik van de wetgeving. De gemeenschappelijke noemer hierbij is het voortbestaan en verduurzamen van de organisatie. Partijen respecteren elkaars rol en positie in deze en weten hierbij ook in het externe krachtenveld met vakbonden en in politieke verhoudingen de weg te vinden.

De jury krijgt op basis van de case een beeld van robuuste medezeggenschap waarbij alle lagen, ook Europees, goed met elkaar verbonden zijn. Ook betreft de COR lokale en nieuwe OR-leden bij adviestrajecten. Er is op alle niveaus zowel formeel als informeel overleg, ook met de RvC. De voordrachtscommissaris heeft een prominente rol binnen de RvC. De medezeggenschap is heel proactief en professioneel en men weet externe experts van zwaar kaliber in te schakelen. Opvallend is de samenwerking met de vakbonden gericht op het behoud van zelfstandigheid en werkgelegenheid. Wat duurzaamheid betreft wordt gewerkt aan een nieuw productieproces waarbij het nu reeds lukt om 96% van de grond-en reststoffen te recyclen en hergebruiken.

Wat diversiteit betreft organiseert men onder andere de Girls Day om jonge vrouwen voor het werken bij het bedrijf te interesseren, het afsluiten van een generatiepact, het actief invulling geven aan de Participatiewet en de eigen bedrijfsschool.

CONCLUSIES

De jury concludeert aan de hand van de criteria dat beide genomineerden een cultuur kennen van structureel en informeel overleg, regelmatig overleg met andere stakeholders en medezeggenschap die actief is op strategisch niveau. Uit de voorbeelden in de cases blijkt dat het overleg in de driehoek tot aantoonbare en opmerkelijke resultaten leidt. Daarnaast is er in deze van oudsher overwegend "mannenbedrijven" in toenemende mate oog voor vormen van diversiteit en het werkgelegenheid creëren voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Beide concerns hebben duurzaamheid hoog in het vaandel staan en zijn op dit terrein aantoonbaar actief.

Beide kandidaten zijn conform deze criteria waardige kandidaten en terecht genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee.

HET OORDEEL VAN DE JURY

Voordat de jury overgaat tot een keuze eerst een woord van dank voor de openheid en het enthousiasme van de geïnterviewden in de driehoek van overleg bij beide organisaties. Deze openbare cases geven een boeiende "inkijk in de keuken" en kunnen hopelijk ook andere organisaties inspireren.

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

FRIESLANDCAMPINA

FrieslandCampina is een Coöperatie en de jury is onder de indruk van het voortdurend zoeken naar de eigen mogelijkheden van good governance in de relatie RVC, bestuur en medezeggenschap. De coöperatiegedachte verbindt de partijen in de driehoek aantoonbaar op een positieve wijze: men zoekt met elkaar naar overeenkomst en verbinding. Zo kunnen lopende procedures worden aangepast of stopgezet als dreigt dat partijen elkaar niet meer weten te vinden.

FrieslandCampina is anno 2018, waarin coöperaties als organisatievorm in de lift zitten, een aansprekend voorbeeld van moderne bedrijfsvoering met een belangrijke rol voor de medezeggenschap. Bovendien is het een wereldspeler van formaat.

TATA STEEL NEDERLAND

De jury is onder de indruk van hoe een klassieke industriële onderneming c.q. "dinosaur" letterlijk met de tijd meegaat. De partners in de driehoek kennen elkaars positie en rol, respecteren deze en vertrouwen elkaar. Dit geldt ook voor de relatie met de vakbonden.

De jury is eveneens onder de indruk van hoe men deze rollen zowel in het overleg binnen het bedrijf als in relatie met de politiek, vakbeweging en het moederconcern weet te vervullen. Een staaltje van "hogeschool" resultaatgericht en strategisch overleg waarbij men expliciet op de inhoud is gericht en zeer professioneel opereert.

SCORE

De jury is trots op beide genomineerden die op nagenoeg alle criteria goed scoren.

Bij FrieslandCampina speelt daarbij dat men een heel eigen weg zoekt om medezeggenschap een proactieve rol toe te kennen in relatie met zowel de verschillende bedrijfsonderdelen als de coöperatie.

Tata Steel Nederland weet zich als een klassiek industrieel concern met veel zelfvertrouwen aan de moderne tijd aan te passen en heeft zo een groot "uitstraaleffect" op de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

De keuze is niet eenvoudig. De jury is echter van mening dat het overlegproces bij Tata Steel Nederland een robuuster karakter heeft en meer verankerd is in de gehele organisatie en dat men op strategisch niveau als drie partijen bewezen heeft proactief te opereren. Bij FrieslandCampina zijn daar overigens wel de voorwaarden voor geschapen.

De jury komt vervolgens tot een unaniem oordeel:

Tata Steel Nederland is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2018-2019.



Voor correspondentie over dit juryrapport en de cases kunt u contact opnemen met Tonny Groen, namens de AMG coördinator van de Driehoek 3D Trofee:
tonny.groen@fnv.nl. Zie voor meer info ook: medezeggenschap-en-governance.nl

1. CASE TATA STEEL NEDERLAND

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de “Driehoek” bij Tata Steel Nederland, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2018/2019.

Tata Steel Nederland is genomineerd op basis van de volgende criteria:

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

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

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

GEÏNTERVIEWDEN TATA STEEL NEDERLAND

Bij Tata Steel Nederland zijn in de driehoek van overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht de volgende interviews gehouden:

- **Medezeggenschap DB COR**

Frits van Wieringen, voorzitter COR en EOR; Gerrit Idema, vicevoorzitter COR en OR Rolling & Coating; Jacques Bouwens, lid DB COR en voorzitter OR Tubes Oosterhout; Adriaan Bakker, lid DB COR en voorzitter OR Iron & Steel; Wim Boender, secr. COR en voorzitter VGWM-commissie

- **Bestuurders Tata Steel Nederland**

Theo Henrar Directievoorzitter (tevens Bestuurder in de zin van de WOR) en Marinus Wisselink, Company Secretary Tata Steel Nederland BV

- **RvC**

Leni Boeren, sinds 4,5 jaar lid RvC Tata Steel Nederland. CEO van Kempen, lid Executive Board van Lanschot Kempen, lid RvC Transtrend, non-executive lid van de board van Air France/KLM.

(In deze case gaat het om de beschrijving van het overleg in de driehoek COR-Bestuur-RvC met een nadruk op de vestiging IJmuiden. Gezien de rol van de vakbonden komen deze ook regelmatig ter sprake).

DE PARTNERS IN DE DRIEHOEK: OVERLEG ALS TRADITIE

Bij Tata Steel Nederland en de voorgangers (Koninklijke Hoogovens en Staal fabrieken NV en nadien Corus Nederland BV) geldt een traditie van overleg: al voor de Tweede Wereldoorlog kent het bedrijf arbeidsraden. Het belang van goede onderlinge communicatie en samenwerking, ook met de vakbonden, stond en staat hierbij hoog in het vaandel.

De partners in de driehoek weten elkaar goed te vinden en trekken, met respect voor elkaars verantwoordelijkheden en rollen, nu bij de voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp geregeld gezamenlijk op. De relatie met de vakbonden is constructief: 40% van de werknemers is aangesloten bij de FNV. CNV en de Unie hebben eveneens leden.

Commissaris Leni Boeren: “Ik heb niet eerder meegemaakt dat men zo intensief samenwerkt. Op heel veel momenten is er ‘in de lijn’ formeel en informeel overleg. Daarbij gaat het bepaald niet langs gebaande paden, maar wel in goede harmonie en met wederzijds respect. Ik weet ook dat de directie snel de connectie maakt, het proces gaande houdt”.

De bestuurder Henrar : "Als directie zijn we door de COR en de FNV als spreker uitgenodigd voor de manifestatie in december 2017. Dat is best uniek te noemen." "Het werd duidelijk dat alle betrokken partijen, ook de bonden, de zorgen over de toekomst na de joint venture met elkaar deelden". "We hebben intens samengewerkt om te bereiken dat we een zelfstandige site blijven met een eigenstandige directie en governance c.q. een eigen onafhankelijk samengestelde RvC. En dat we niet gemarginaliseerd zouden worden tot uitsluitend een productiebedrijf en voldoende zeggenschap over de cash en de capex behielden".

"Met de COR hebben we per definitie inhoudelijk en strategisch overleg. Het gaat in de Centrale Overlegvergadering (COVL) altijd om dingen die er toe doen". De COR focust zich op strategische beslissingen, de ondernemingsraden zijn sterk op lokaal niveau.

Het DB van de COR: "Veel MZ leden zijn ook vakbondslid. De relatie met de vakbondsbestuurders is goed. Er wordt veel met elkaar samengewerkt, zoals onlangs in een grote manifestatie gericht op het behoud van werkgelegenheid en het voortbestaan als zelfstandige unit in de voorgenomen joint venture. Uit Duisberg, Duitsland, kwam toen overigens een grote groep werknemers."

Het adviesproces rondom deze joint venture is nog in volle gang en komt als een praktijkvoorbeeld in de case aan de orde.

DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK

1. Formeel overleg

Bij het opzetten van het jaarlijkse vergaderschema voor de COVL (minimaal 5 maal per jaar) wordt rekening gehouden met de aanwezigheid van een vertegenwoordiger van de RvC. Deze nemen volgens een roulatieschema deel aan alle overlegvergaderingen. Als men niet kan, is er een vervanger vanuit de RvC. De vertegenwoordiger uit de RvC koppelt in de COVL terug. De RvC kan ook eigen agendapunten op de COVL inbrengen. De vertegenwoordiger van de RvC kan een interveniërende rol hebben. Er wordt namelijk gestreefd naar consensus. De RvC krijgt ook de agenda en relevante stukken van de COR toegestuurd. Er is zo dus een structurele relatie tussen de RvC en de COR die verder gaat dan een traditioneel art. 24.2 overleg waarbij het accent op informatie uitwisseling ligt.

2. Informeel overleg.

Partijen weten elkaar te vinden, ook op afwijkende tijden. "We bellen elkaar gewoon, zeker in drukke tijden gebeurt dat." De COR, RvB en RvC overleggen minimaal eens per jaar formeel rondom het thema strategie, maar er zijn onderling door het hele jaar heen verschillende informele overlegmomenten. Dat wordt ook vereenvoudigd omdat de voorzitter van de RvC (Peter Blauwhoff) een dag in de week in IJmuiden kantoor houdt. Indien nodig wordt een vergadering gepland. Er is tussen de directie en de COR- voorzitter een directe lijn. Want: "het risico om als directie in een ivoren toren te belanden moet je voorkomen". "Informeel afstemmen dat de COR akkoord kan gaan leidt tot besluiten die gedragen worden." "Het kost wel veel tijd aan de voorkant van een traject, maar daarna is de implementatie van besluiten over het algemeen veel gemakkelijker". De directie steunt het onderlinge contact tussen de COR- voorzitter en de RvC. COR en vakbonden hebben eveneens informeel contact. Op scholingsdagen van de COR wordt de directie of de directiesecretaris in principe altijd uitgenodigd. Op basis van onderling vertrouwen wordt er dan informatie uitgewisseld.

3. Cultuur van onderling overleg.

Ieders rol is helder en partijen houden de grenzen scherp in de gaten. Het basisprincipe voor de medezeggenschap is: niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. "Als directie zitten we niet aan het roer bij de beslissingen vanuit India, dat beseft de COR ook. Maar we verschuilen ons daar niet achter". Door de RvC voelen de COR leden zich als gelijkwaardig behandeld. In het algemeen is er een sterke neiging tot oplossingsgerichtheid. Dat wil niet zeggen dat alles perse in harmonie gaat. Zo waren de RvC en RvB het niet eens met de claim van het enquêterecht bij elke adviesaanvraag. De COR van Tata Steel Nederland ervaart op veel fronten een cultuur van positieve samenwerking met de directie van Tata Steel Nederland. "Wij zijn echt trots op voor ons land unieke afspraken over bijvoorbeeld de investeringen. "Voor de komende zes jaar beschikken we nu over een lijst van investeringen die uitgevoerd zullen worden". En "we hebben wel geleerd ons te bewapenen om met goede adviezen te kunnen komen". (Zoals het betrekken van professionele adviseurs en deskundigen die ervaren zijn op "board room" niveau.)

Aan het eind van elk jaar is er een warme lunch met de hele COR, RvC en directie. Dan vindt er ongeacht ieders functie een open discussie plaats.

4. Rollen en verantwoordelijkheden

In de driehoek en het verlengde daarvan in de relatie met de vakbonden tekenen zich bij een groot concern als Tata Steel Nederland regelmatig meningsverschillen en potentiële conflicten af. Bestuurders: "Als de COR procedeert, respecteren we dat. En dat hoeft de onderlinge relaties niet te schaden". "Ieder moet zijn rol kunnen spelen." Het informele contact is in zo'n fase des te meer van belang, ook als dat in het weekend is." Je moet altijd de moeite nemen om het overleg weer op de rails te krijgen". "Soms beslissen we om gezamenlijk een onafhankelijke expert in te huren, zoals rond de privacywetgeving. Beide partijen hebben daar de conclusies van aanvaard". Er wordt uitgegaan van hoor en wederhoor, de COR informeert iedereen van te voren en het overleg is transparant. "Je kunt als RvC lid wel wat zeggen in de zin van "dit is mijn visie". "Als je bepaalde zaken in de overlegvergadering hoort kun je dat in de RvC aan de orde stellen".

Praktijkvoorbeeld potentieel conflict

"Health and Safety": interveniërende rol RvC

De COR- en OR-leden zijn goed opgeleid en geëquipeerd om in het overleg met de toezichthouders SZW, omgevingsdienst Noordzeekanaal, Brandweer en Rijkswaterstaat die gezamenlijk komen kijken in het kader van BRZO, te participeren. Daarbij is onlangs geconstateerd dat de ontruimingsprocedure conform het ontruimingsplan nog niet voldoende is evenals het registratiesysteem van bepaalde stoffen. "De lijn is te weinig alert geweest constateerden we als COR. De overheid eist wel dat alles op orde komt". De COR is toen met een commissaris zonder iemand van de bedrijfsleiding naar de cokesfabriek geweest. Later ook in gezelschap van de directie. "Zo koppelen we persoonlijke informatie die we via werknemers krijgen aan het samen met de RvC toezicht houden". De actieve houding van de COR heeft positieve gevolgen.

De bestuurders: "Op basis van de inhoudelijke inbreng van en overleg met de COR wordt de organisatie van de veiligheid nu meer centraal georganiseerd".

Het grote thema van effectief overleg in de driehoek vormt de voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp.

DB COR: "Bij de start van het joint venture-proces hebben we in het voortraject met de aandeelhouder in India afgesproken om het consultatieproces volledig te respecteren, inclusief een eventuele gang naar de Ondernemingskamer". "Deze positie hebben we dus echt bij voorbaat bevochten".

Met de vakbonden spant het er af en toe om, maar ook daar is de basishouding er een van tot afspraken willen komen. Men werkt over het algemeen als vakbonden, directie, COR en RvC behoorlijk nauw samen als het om strategische zaken met gevolgen voor de werkgelegenheid gaat. Ieder heeft zijn eigen rol, maar uiteindelijk is het bedrijfsbelang leidend.

5. Evaluatie

In december is er als een jaarafsluiting overleg tussen COR, RvC en RvB. In de ochtend worden strategische thema's besproken, aansluitend is er een warme lunch. Dan vindt er ongeacht de functie van iedere deelnemer een open discussie plaats. De commissaris: "Aan iedere tafel zijn dan COR-, RvC- en RvB-leden. "Omdat je al bij een aantal overlegvergaderingen bent geweest herken je ook zaken, het is het sluitstuk van het jaar". "Een voorbeeld van een thema zijn de ontwikkelingen in de automotive sector. Wat tekent zich hierbij af aan lange termijn visie? Wat is de niche die wij hebben kunnen verwerven? Hoe kunnen we bepaalde zaken verbeteren? Waar staan we nu? Je gaat er altijd met energie weg."

De medezeggenschap organiseert ieder jaar een MZ-werkconferentie waarbij o.a. de 'piketpalen'-notitie van de COR met elkaar wordt geëvalueerd. "Deze wordt dan met alle betrokken ondernemingsraden geüpdatet. (In de piketpalen-nota gaat het onder andere over de voorwaarden waaronder de medezeggenschap functioneert).

De medezeggenschap houdt geen formele evaluatie met de directie en RvC. Wel is er informeel overleg als het een en ander stroever verloopt.

HET WETTELIJK KADER

De COR benut alle mogelijkheden van de wetgeving om de eigen positie vorm te geven.

Iedere Centrale Overleg Vergadering is er een commissaris aanwezig en komen strategische thema's en de actuele ontwikkelingen per definitie aan de orde. In principe 'meer' dus dan vereist conform art 24.2. Dit houdt in dat bij overleg over belangrijke adviesaanvragen altijd een RvC lid aanwezig is. De COR heeft ook altijd de gelegenheid contact te hebben met RvC voorzitter Peter Blauwhoff, de CEO van Tata Steel Europe Hans Fischer en het management in India.

De agenda van de COVL wordt gezamenlijk opgesteld door de , hoofd PZ en vz/secr. DB COR en de Company Secretary.

De MZ (dus niet alleen de COR) kan interne en externe deskundigen in eigen vergaderingen uitnodigen.

Ieder jaar is er een strategiebijeenkomst met alle leden van de directie, de COR, de RvC, senior management en de vakbonden.

Door het jaar heen worden de bedrijfsontwikkelingen besproken, dit staat standaard op de overlegagenda. Voorbeelden daarvan zijn de gevolgen van de importheffingen vanuit de VS, het voorkomen van het dumpen van staal, de stand van zaken van de 'cash'. Tata Steel Nederland kent een resultaatafhankelijke uitkering, voor alle werknemers die onder de CAO vallen.

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

Het hoofdthema van de interviews met de betrokkenen in de overlegdriehoek bij Tata Steel Nederland vormt het nu lopende proces inzake de joint venture met Thyssen Krupp. Dit komt verder in deze casebeschrijving aan de orde. Maar er spelen meer complexe thema's op de overlegagenda's. Zoals de beschermingspositie Tata Steel Nederland .

Beschermingspositie Tata Steel Nederland

Directie en RvC hebben in overleg met de COR besloten om alleen dan dividend aan het moederbedrijf uit te keren als er aantoonbaar voldoende cash aanwezig is. Dit om schulden en rode cijfers te voorkomen. De voordrachtcommissaris Marius Jonkhart heeft hier een belangrijke rol bij gespeeld. Voorts zal de COR adviseren over de financiering op Tata Steel Limited-niveau. Dit is van belang omdat de aandelen van TSN dienen als pandrecht voor de banken, dat is een belangrijk punt waarbij de COR in Nederland in het kader van de WOR invloed uit kan oefenen.

Overleg met de achterban

Na iedere COVL wordt er door de COR een nieuwsbrief gemaakt en iedere OR heeft ook een eigen nieuwsbrief.

In spannende tijden (zoals het proces van de joint venture) is er iedere week een nieuwsbrief met de stand van zaken. De COR doet mededelingen op geel papier en is zo dus goed zichtbaar.

Iedere werknemer met een email adres krijgt hem daar op bezorgd.

Met name bij strategische kwesties vindt er veel afstemming plaats met de bonden, waarbij ieder zich van de eigen rol en positie overigens goed bewust is.

Waar verder bewust aan gewerkt wordt is het betrekken van de vele nieuwe OR-leden bij het 'spe' vanuit de COR tijdens adviestrajecten.

De COR stelt bij adviezen van enige omvang een commissie samen, zij betrekken daarbij niet alleen COR-leden maar ook de lokale OR-leden

WOR art 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

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

Discriminatie

Tata Steel Nederland heeft het beleid "Discriminatie, Intimidatie, Agressie en Pesten" (DIA). Er zijn een aantal contactpunten waarbij werknemers terecht kunnen. Er is ook een commissie die toeziet op het DIA-beleid, een klachtencommissie en een de klokkenluidersregeling. De ondernemingsraden en de COR zijn alert op hoe dit wordt nageleefd.

Diversiteit

Tata is van oudsher een echt 'mannenbedrijf' met als gevolg dat er niet veel vrouwen op posities te vinden zijn, ook niet in de Medezeggenschap. Onder de in totaal 96 medezeggenschappers zijn nog geen tien vrouwen. De COR heeft wel een vrouwelijk lid, evenals de RvC. Op dit moment wordt in het kader van de joint venture overwogen de RvC uit te breiden. Dit wordt genoemd als kans om meer vrouwen aan te trekken.

In het voorjaar 2018 zijn er twee 'Girls Days' gehouden om meisjes enthousiast te maken voor een technische baan

Er kwamen zo'n 120 meiden uit de onderbouw van het voortgezet onderwijs op af. Wat diversiteit van het personeelsbestand betreft heeft het bedrijf een lange geschiedenis. Vroeger werkten er veel 'gastarbeiders' als Italianen en Spanjaarden, later Turken en Marokkanen. Ook nu werken er naar schatting zo'n 78 nationaliteiten bij het bedrijf.

Sociaal beleid

Tata Steel Nederland neemt zijn sociale verantwoordelijkheid. Er is een Generatiepact, afgesloten met de vakbonden en Tata Steel Nederland geeft actief invulling aan de Participatiewet.

Daarvoor is in 2017 een participatiemanager aangesteld en een speciale afdeling opgericht om actief mensen met een afstand tot arbeidsmarkt aan een baan te helpen. Zo wordt er door maatwerk naar gestreefd om kandidaten op een werkplek terecht te laten komen die nauw aansluit bij hun mogelijkheden en wensen. Er werken nu zo'n 50 werknemers via dit project, deels in een combinatie van bestaande en gecreëerde participatiebanen.

De CAO van Tata Steel Nederland in IJmuiden kent een generatiepact met als doel dat oudere werknemers langer gezond en prettig aan het werk blijven en meer jongeren een vaste baan krijgen. Werknemers die in de periode van 1 januari 2018 -

1 januari 2023 60 jaar of ouder zijn of worden kunnen hier een beroep op doen. Men kan dan 50% van een voltijd dienstverband werken met een salaris van 90-77% van het laatste inkomen, afhankelijk van de functiegroep. Maar de pensioensopbouw (zowel de opbouw van het ouderdom- als het nabestaandenpensioen) is 100 %.

Voor (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten geldt mede conform de CAO dat er een volwaardige baan binnen het bedrijf wordt gezocht en de werkplek wordt aangepast aan de mogelijkheden en restcapaciteit van de betrokken werknemer.

Uniek is de al sinds 1939 bestaande bedrijfsschool, nu Tata Academy, waar inmiddels zo'n 12.000 jongeren een MBO opleiding hebben gehaald. Men wordt opgeleid tot procesoperator, werktuigbouwkundige, elektrotechnicus of logistiek specialist. Veel mensen in de productie krijgen zo een kans op een opleiding en doorstroming binnen Tata Steel Nederland. Via Public Private Partnership is er samenwerking met het NOVA-college.

Duurzaamheid

Duurzaamheid (sustainability): Tata Steel Nederland behoort nu al tot de top van de meest duurzame staalbedrijven ter wereld en beoogt deze positie in de toekomst vast te houden en een grote rol in het Nederlandse energieklimaat te spelen. Het streven is om in 2050 energieneutraal staal te maken. Tata Steel Nederland is nu een van de grootste energieverbruikers van Nederland en bij staal maken komt er nu eenmaal veel CO₂ vrij. Er wordt succesvol gewerkt aan een nieuw en baanbrekend productieproces (Hisarna) om de CO₂-uitstoot significant te verminderen. Hiervoor zal op de

korte termijn Carbon Capture Storage (CCS) nodig zijn om CO₂ te verminderen. Hierbij wordt het gas afgevangen en ondergronds opgeslagen. Parallel wordt er gewerkt aan Carbon Capture and Usage (CCU), waarbij het afgevangen (hoogwaardige) CO₂-gas als grondstof wordt gebruikt in de glastuinbouw of de chemische industrie. Op de langere termijn zal er alleen CCU plaatsvinden en zal CCS worden afgebouwd. Tata Steel Nederland gebruikt CCS als een tijdelijke maatregel.

Tata Steel Nederland ziet de oplossing voor CO₂ reductie in cross sectorale samenwerking: zo gaat er met Chemieconcern Dow Chemical een pilot starten om aan een gesloten kringloop te werken en CO₂ om te zetten in grondstof voor de chemische industrie waar er uiteindelijk plastics van gemaakt worden. Deze plastics, of beter gezegd koolstofdragende producten kunnen daarna weer ingezet worden in de hoogovens en Hisarna waardoor de cirkel wordt gesloten. Het recyclen zit in het DNA van Tata Steel Nederland. Maximaal 4% van de grond- en reststoffen verlaten nu als afval het productieproces, ruim 96% wordt gerecycled en hergebruikt. Tata Steel Nederland speelt wat betreft de klimaatdoelstellingen van Parijs ook een rol aan de industrietafel, in het overleg met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, en in overleg met de voorzitter van VNO NCW. Ook zijn er constructieve contacten met ngo's zoals Greenpeace, Stichting Natuur & Milieu en Urgenda. Op het bedrijfsterrein zelf is er al lange tijd een duurzame samenwerking met Nuon om elektriciteit op te wekken op basis van productieassen in IJmuiden.

In de 'driehoek' behoort duurzaamheid standaard tot de overlegthema's.

De commissaris: "Bij Tata Steel India staat duurzaamheid sinds de oprichting ook hoog in het vaandel. Vanuit de aandeelhouder wil men dit breed in het concern neerleggen. Men is er trots op bijvoorbeeld dat Jamshedpur, de bakermat van het Tata Steel Concern, een schone stad is". (De stad wordt voor het grootste deel onderhouden en bestuurd door Tata Steel Nederland).

"Milieu is een belangrijk agendapunt bij de RvC, samen met Health and Safety. Incidenten en near missers horen we bij wijze van spreken per kerende post. Een ongeluk op de kruising buiten het bedrijf met de fiets valt daar ook onder. Dat geldt eveneens voor klachten uit de omgeving. Zowel in onze RvC als in de board van Tata Steel Europe wordt dit besproken".

Een aantal voorbeelden van de activiteiten op het terrein van duurzaamheid.

- project Hisarna, een alternatief voor het traditionele hoogovenproces waarbij direct tot 20% CO₂ kan worden bespaard. Met CCS kan dit oplopen tot maar liefst 80%. project Everest, samenwerking met Dow Chemical waarbij de restgassen van Tata Steel Nederland worden ingezet als grondstof voor de chemische industrie. Hiermee kan in 2030 5 miljoen ton CO₂ per jaar worden bespaard.
- project Protact: bijvoorbeeld een blikje aan de binnenkant van kunststof kunnen voorzien, wat de productieketen korter maakt en het energieverbruik sterk vermindert. (Daar is nu een proeffabriek voor).
- het leasen van elektrische auto's
- ledlampen in de lantaarnpalen
- het vrachtwagens bij de ertsvelen door water laten rijden waardoor de banden schoon zijn en het stof niet verder verspreid wordt. Om dezelfde reden worden de erts- en kolenvelden natgehouden, en worden alle wegen op het bedrijfsterrein (circa 100 km) schoon gehouden.
- zorg voor het duingebied waar Tata Steel Nederland is gevestigd. Het terrein aan de Noordzee is 7 hectare groot en kent waardevolle natuur waarin zeldzame planten en dieren voorkomen. Het duurzaam behouden hiervan is van belang. (Zo is er een film waarin broedende valken te zien zijn)
- de recente aanschaf van drie duurzamere locomotieven
- CAO-afpraak: in de CAO staat ook dat partijen het milieubeleid van de werkgever bespreken.

VOORBEELDEN VAN HET OVERLEG

De voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp: het voorbeeld van strategisch overleg tussen alle partners in de driehoek en met de vakbonden.

Het item dat de agenda binnen de driehoek van overleg de afgelopen periode voor het grootste deel heeft bepaald en zal bepalen is de voorgenomen joint venture met Thyssen Krupp. Ook in de interviews over wat er nu het meest

speelde, lag hier het accent op. Dit is goed te verklaren: terugkijkend hebben alle partners hun rol optimaal weten te vervullen. De vakbonden hebben op cruciale momenten eveneens strategische ondersteuning weten te verlenen. Met als resultaat dat op 4 juli 2018 na een intensief overleg op alle niveaus binnen Tata Steel Nederland en een adviestraject, waar de hele medezeggenschap bij betrokken was, de overeenkomst voor de joint venture getekend is door de aandeelhouder Tata Steel in India. De adviesaanvraag heeft als datum 25 april 2018 en kwam er pas na een traject waarbij de COR alle wettelijke mogelijkheden en externe steun zoveel mogelijk benut heeft.

Zo eist de COR in het najaar van 2017 een volledig consultatieproces c.q. adviestraject en zal daarvoor een gang naar de Ondernemingskamer niet schuwen.

Terugkijkend heeft de COR aantoonbare invloed uitgeoefend door alle krachten in het netwerk binnen en rondom Tata Steel Nederland te benutten; de politiek, externe en interne publiciteit en de wettelijke mogelijkheden slim en strategisch te benutten en dit strategisch af te stemmen op de rol van de vakbonden. Naast de eigen directie (Tata Steel Nederland) en alle leden van de RvC is dat o.a. de board van Tata Steel Limited, de Voorzitter Natarajan Chandrasekaran, TV Narendran (CEO Tata Steel) en CEO Tata Steel Europe Hans Fischer.

De eerste fase was een principeakkoord inzake de joint venture op het hoogste niveau binnen Tata Steel Nederland. Dit valt buiten het overleg in de driehoek bij Tata Steel Nederland.

Voor Tata Steel Nederland blijkt de voorgenomen joint venture in eerste instantie grote gevolgen te hebben zoals een geschat verlies aan arbeidsplaatsen van 2000 en het gereduceerd worden tot een productiebedrijf. Er zou ingegrepen worden in de governance en in de financiële huishouding.

In de driehoek van het overleg formuleert men vervolgens gezamenlijk - en met het voornemen elkaar niet in de wielen te rijden - de volgende voorwaarden voor een joint venture:

- behoud van de geïntegreerde waardeketen site met een eigen R&D, een hoofdkantoor in IJmuiden en het behouden van de continuïteit.
- behoud corporate governance structuur
- behoud zeggenschap over de cash en capex investeringen
- geen schulden voor derden op de balans

En: als Duitsland zijn deel niet bijdraagt (bijvoorbeeld aan fte reductie), dan doet Nederland dat ook niet.

De bestuurder: "Wij hebben in die periode alle mogelijke middelen aangesproken om te pleiten voor het duurzame behoudt van Tata Steel Nederland in IJmuiden, tot gesprekken met de Indiase top."

Vanuit met name de belangen voor Nederland heeft ook de Nederlandse regering zich op hoog niveau voor Tata Steel Nederland ingezet. Ook de media werden niet geschuwd. De vakbonden ondersteunden sterk de geformuleerde voorwaarden.

De bestuurders: "In de contacten is keer en keer herhaald dat wij in Nederland in relatie met de medezeggenschap wettelijke verplichtingen hebben, naast de wettelijke rol van de Directie en de RvC". (Het ging hier met name om het verzoek van de COR inzake een inhoudelijke adviesaanvraag)

Op 20 december 2017 wordt samen met de bonden door de COR een grote manifestatie met 3500 deelnemers (er was gerekend op 1500!) georganiseerd. (Er is ook een delegatie uit Duitsland). De eisen op deze manifestatie, waar ook de directie van Tata Steel Nederland spreekt, zijn: geen afbouw met 2000 arbeidsplaatsen, een werkgelegenheidsgarantie voor de komende tien jaar in Nederland, de garantie dat er geïnvesteerd blijft worden en dat Tata Steel IJmuiden een geïntegreerd staalbedrijf blijft. En geen outsourcing van werkgelegenheid naar lage lonen landen en of verplaatsing van afdelingen of werkpakketten. Tata Steel Nederland moet bovendien baas in eigen huis blijven, ook op het gebied van cash en capex.

Begin 2018 wordt de druk op directie en RvC hoog opgevoerd, inclusief verzoeken om in Mumbai aan de Indiase Board uit te leggen waarom er geen voortgang wordt geboekt. Omdat COR, RvC en directie op één lijn zitten, en blijven zitten, ziet de aandeelhouder uiteindelijk in dat het beter is om aan wetgeving en governance toe te geven en komt er uiteindelijk een akkoord op basis van de vier randvoorwaarden.

Maar als er op 19 februari 2018 feitelijk nog geen adviesprocedure is begonnen, informeert de COR het personeel en de media. De rechtbank geeft dan nog een week uitstel. Uiteindelijk geeft Tata Steel Nederland aan dat men het volledige adviestraject in Nederland zal respecteren, inclusief een eventuele rechtsgang naar de Ondernemingskamer (OK) in Amsterdam.

Adviestraject

Op 25 april 2018 ontvangt de COR de inhoudelijke adviesaanvraag met betrekking tot de joint venture, onderverdeeld in hoofdstukken die vooraf integraal besproken worden. Per onderdeel worden er experts en juridische adviseurs bij betrokken. Het overleg met de vakbonden liep hier parallel mee. Dit was een innovatieve aanpak die het proces versnelde zonder iets aan de inhoud en verantwoordelijkheden af te doen. De gehele Driehoek stond hier achter.

Alle onderliggende ondernemingsraden worden betrokken bij het adviesproject waar de COR een stappenplan voor ontwikkeld heeft.

Op 17 mei leidt dat onder andere tot ruim tweehonderd vragen aan Tata Steel Nederland, op 23 mei overlegt de COR met externe deskundigen, vanaf 25 mei hebben COR-leden een week lang gesprekken met functionarissen binnen Tata Steel Nederland, externe deskundigen van de COR hebben ook met deze personen gesproken. Dit leidde tot een groot aantal aanvullende vragen op 5 juni die reeds op 7 juni beantwoord werden.

Op 25 juni stelt de COR het advies vast met als belangrijkste elementen dat TSN een geïntegreerd staalbedrijf met volwaardige research blijft en de huidige structuur van de onderneming met een eigen directie en onafhankelijk samengestelde RVC in tact blijft. Bij eventuele voorwaarden door 'Brussel' zal de COR als deze gevolgen hebben voor werknemers opnieuw om advies worden gevraagd. Voorts zal het businessplan van de nieuwe joint venture aan de COR worden voorgelegd en zal TSN niet starten met het afbouwen van arbeidsplaatsen (maximaal 400) voordat er concrete en haalbare plannen zijn ontwikkeld en aan de COR voorgelegd.

Verdere afspraken zijn:

- De RvC van TSN gaat naar 6 leden, de COR zal een tweede voordrachtscommissaris benoemen, de directie van TSN gaat van 3 naar 5.
- Er komt een EEC (Employee Executive Committee) van 6 leden, vanuit Nederland de FNV en de COR, vanuit het Verenigd Koninkrijk de voorzitter van het Steel Committee, de andere drie leden zullen door IG Metall voorgedragen worden. Er komt zo spoedig mogelijk een nieuwe EOR, tot die tijd functioneert de huidige.

Samen trots op het resultaat

Opvallend is dat alle drie de geïnterviewden in de driehoek van overleg tevreden zijn over het resultaat van dit gecompliceerde proces en vooral ook over de onderlinge samenwerking waarbij ieder vanuit de eigen rol optimaal heeft weten te opereren. En dat men heel positief is over de ondersteunende rol van de bonden.

Terugkijkend is de conclusie dat de aandeelhouder, omdat COR, RvC en Directie op een lijn bleven, uiteindelijk heeft ingezien dat het beter is om aan wet- en governance toe te geven en er daardoor een akkoord op de vier randvoorwaarden is bereikt. Dat heeft de weg geëffend voor het inhoudelijke overleg over de joint venture zoals o.a. het businessplan, fte- reductie en het organisatie-model.

De bestuurders: "Zonder de steun van de COR en de RvC en de vakbonden hadden we dit niet zo kunnen bereiken".

De commissaris: "Met wederzijds respect voor elkaars wettelijke rollen en het kunnen kijken vanuit de verschillende invalshoeken hebben we elkaar "gechallenged". "Als commissaris krijg je zo wel een kijkje in de hele keuken". En:

“Uiteindelijk kregen we ook complimenten van de voorzitter van de Tata Steel Groep zelf: omdat we in een moeilijk traject tot goede oplossingen hebben weten te komen”.

PROFESSIONALISERING VAN HET OVERLEG

De COR, ondernemingsraden en commissies volgen veel scholing en training en schakelen interne als externe deskundigen op het niveau van de boardroom in. Dat gold voor de adviesaanvraag inzake de joint venture op bijvoorbeeld vele terreinen. Men weet de experts te vinden.

De RvC geeft elkaar onderling feedback, gevraagd en ongevraagd. Jaarlijks vindt een formele evaluatie van het functioneren van de RvC plaats.

De RvC leden doen iedere twee jaar mee aan de algemene veiligheidstraining, doen “gewoon” examen net als elke medewerker en krijgen dan een pas om het gebouw en het terrein op te mogen.

Bij grote trajecten gaat men on site op bezoek: “daar staat men altijd voor open, ook de verantwoordelijke HUB-manager in IJmuiden”.

De RvC heeft direct contact met de board in India, de UBO “Ultimate Beneficial Owner”.

De COR Tata Steel Nederland neemt deel aan het platform van Stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg (MNO).

ANDERE PARTIJEN IN RELATIE TOT HET OVERLEG IN DE DRIEHOEK

Er is sprake van een nauwe samenwerking en afstemming van de rollen tussen FNV, CNV, de Unie en de medezeggenschap. Veel COR-en OR-leden zijn kaderlid van hun bond.

DB COR: “Maar we weten wel welke pet we wanneer op hebben”. Supertrots is men ook op de manifestatie van december 2017, die samen met de bonden is georganiseerd en waarbij de grote opkomst en publiciteit ongetwijfeld heeft bijgedragen aan het bereiken van de huidige resultaten zoals het een zelfstandige fabriek blijven en geen verlies van 2.000 fte's.

“Bij ons worden jongeren ook lid van de bond, ze zien door zo'n bijeenkomst hoe belangrijk dat is en welk effect dat kan hebben. Wij werven ook actief op de bedrijfsschool waardoor jonge leden ons goed weten te vinden”. “We hebben ook een man in het FNV ledenparlement, voor ons als metaalconcern van groot belang”.

GEWENST OVERLEG IN DE DRIEHOEK

De commissaris: “Het is soms op het scherpst van de snede maar je kunt het heel oneens zijn en toch tot een oplossing komen”

De bestuurders: “De verhoudingen zijn goed, naast formele kanalen veel informeel contact. Partijen respecteren elkaar in de positie en rol die men te vervullen heeft”.

DB COR: “Onze wensen liggen vooral op het terrein van de ondersteunende faciliteiten. We hebben het nu bijvoorbeeld ook kunnen regelen dat mensen in de productie in vijfploegendiensten vrij krijgen voor het medezeggenschapswerk. Dat is nu vrijwel geen probleem meer en wordt vanuit het bedrijf zelfs gestimuleerd. Een wens nu is verder dat alle ondernemingsraden externe ondersteuning krijgen bij het maken van de notulen.”

Oktober 2018

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

ALGEMENE INFORMATIE OVERLEGPARTNERS IN DE DRIEHOEK

MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR

De COR Tata Steel Nederland telt in totaal 27 leden, uit de zes ondernemingsraden in IJmuiden en de drie overige bedrijven in Nederland. Binnen Tata Steel Europe is er een EOR van 40 leden. De COR wijst de 9 Nederlandse EOR vertegenwoordigers in de EOR aan. Naast Tata Steel-medewerkers nemen ook internationale vakbondsbestuurders deel aan het halfjaarlijkse EOR overleg met de CEO voor Tata Steel Europe Hans Fischer. Voor Nederland is dat een FNV-vertegenwoordiger. De EOR kent ook "cross-border" overleg, dit gebeurt bij belangrijke ontwikkelingen binnen een bepaalde businessunit binnen Tata Steel Nederland. De EOR kent een Dagelijks Bestuur, het Select Committee, dat tussentijds overleg kan voeren met Tata Steel Europe. De COR "Commissie IJmuiden" behandelt de COR zaken die de gehele vestiging IJmuiden betreffen.

De bestuurder Henrar is de overlegpartner voor de COR Tata Nederland. Tata Steel Nederland valt onder Tata Steel Europe, CEO Hans Fischer (tevens intern lid RvC) en onderdeel van Tata Steel in India, CEO T.V. Narendran.

De RvC kent twee interne commissarissen, afkomstig van Tata Steel Europe: Hans Fischer en Peter Blauwhoff (voorzitter) en twee externe (Marius Jonkhart, op voordracht COR, en de geïnterviewde Leni Boeren). Waarschijnlijk wordt de RvC in de joint venture met twee personen uitgebreid waarbij de verhouding intern/extern 50/50 blijft.

TATA STEEL: EEN NEDERLANDS ICOON IN DE INTERNATIONALE STAALINDUSTRIE

September 2018: Tata Steel Nederland staat in het teken van het 100 jarig bestaan. Koning Willem-Alexander opent donderdag 20 september in IJmuiden het jubileumjaar. De CEO van Tata Steel I T.V. (Thachath Viswanath) Narendran is hierbij eveneens aanwezig. Uit de vele publiciteit rondom dit jubileum blijkt de trots op dit Nederlandse "icoon". Tata Steel Nederland presenteert zich hierbij nadrukkelijk als een modern en innovatief bedrijf met bijvoorbeeld extra inzet om de CO₂ uitstoot terug te dringen.

In 1918 werden de toenmalige Hoogovens opgericht door de heer Wenckebach met steun van ondermeer het Rijk en de Gemeente Amsterdam met als doel Nederland minder afhankelijk te maken van de import van staal. In 1924 rolde het eerste staal uit de fabriek, in de jaren zestig kwam daar de aluminiumproductie in Delfzijl bij. Van 1972-1982 gingen men samen met het Duitse concern Hoesch, die fusie werd teruggedraaid. In 1999 vond een fusie met British Steel plaats en veranderde de naam in Corus. Acht jaar later in 2007 vond een overname door Tata Steel Nederland plaats.

In de voorgenomen joint venture blijft Tata Steel Nederland nu een site met alle activiteiten zoals ook R&D. Bijzonder is ook dat de oorspronkelijke weg te vallen formatie van 2000 fte nu teruggebracht is tot maximaal 400 fte waarbij er in principe geen gedwongen ontslagen zullen vallen. Een ander belangrijk resultaat is dat men "meester blijft over de eigen cash" en zo dus eigen investeringen kan blijven plannen en uitvoeren. Daarbij is vastgesteld dat er "geen schulden van derden op de balans" komen.

Op dit moment levert men plm. 7 miljoen ton aan hoogwaardig en bekleed staal voor met name de automobielenindustrie, bouw en verpakkingsindustrie. Maar ook voor batterijen en buizen.

Wereldwijd werken er circa 65.000 mensen bij Tata Steel Nederland, in IJmuiden zijn er circa 9.000 werknemers in dienst, in Nederland circa 11.000

2. CASE FRIESLANDCAMPINA

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de 'Driehoek' bij FrieslandCampina, genomineerde voor de Driehoek 3D Trofee 2018/2019.

FrieslandCampina is genomineerd op basis van de volgende criteria:

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;

- regelmatig overleg met andere stakeholders: vakbonden, in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichthouders en cliëntenraden.
- een (C)OR die actief is op strategisch niveau.
- een robuust overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten voor de sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering.
- oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de (C)OR/RVC/RVT/Bestuur en het beleid.

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

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

DE DRIEHOEK VAN OVERLEG BIJ FRIESLANDCAMPINA

Bij FrieslandCampina zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van de medezeggenschap, het bestuur/directie en de Raad van Commissarissen. Het gaat hierbij om de volgende personen.

Medezeggenschap: Johan Folmer, voorzitter COR, voorzitter OC locatie Workum, lid OR Business Group Daily Essentials; Mirjam van der Molen, lid DB COR en voorzitter EOR; Keimpe Heslinga, DB lid COR, vz OC Leeuwarden, lid OR Business Group Consumer Daily en John Rouse, ambtelijk secretaris en manager Medezeggenschap Service Centre. Dit Service Centre is ingesteld om alle mz-organen op een professionele wijze te ondersteunen.

Bestuurders: CEO Hein Schumacher; Jan Willem Menkveld, Director Industrial Relations en Michiel Zweers, HR Director Netherlands

RvC: Voorzitter Frans Keurentjes (intern lid) en Sociaal Commissaris Wout Dekker (extern lid), op aanbeveling van de COR

DE PARTNERS IN DE DRIEHOEK

Coöperatie als gedeelde waarde.

In vrijwel alle interviews noemt men het 'bijzondere' van een coöperatie te zijn. Dit wordt mede als rode draad voor het overleg in de driehoek gezien.

Zo koos sociaal commissaris Wout Dekker bewust voor een onderneming die in het bezit van een coöperatie is omdat het lange termijn denken een belangrijke waarde vormt. De COR vroeg bij zijn kandidaatstelling eveneens echt door op de 'sociale dimensie'. "Ook in hoe ik bij andere organisaties met de medezeggenschap ben omgegaan. En hoe ik de verschillende rollen van de medezeggenschap zie. Doordat de onderneming FrieslandCampina eigendom is van een coöperatie zie ik ook een andere manier van omgaan met medezeggenschap".

Frans Keurentjes, voorzitter RvC: "De fabriek in het dorp was gemeenschappelijk. Maar ook nu gaan de winsten terug naar de melkveehouders. Dat vereist een transparante bedrijfsvoering waarbij alle activiteiten inzichtelijk zijn". Keurentjes, die zelf een boerenbedrijf heeft in Groningen, is tien jaar een van de RvC leden vanuit de coöperatieve vereniging en sinds 2017 voorzitter.

Kenmerkend voor de coöperatie vindt men de emancipatiegedachte, die ook nu verankerd is in de missie, visie en strategie van de onderneming.

CEO Hein Schumacher: "Een command-cultuur past bijvoorbeeld niet bij ons, dat werkt niet". Aan de wand van zijn werkkamer hangt een foto van de hele productieketen: "Die hangt daar voor mij bewust. Om ons te realiseren hoe afhankelijk we van elkaar zijn. Dit bedrijf kenmerkt zich door de coöperatieve basis, het gezamenlijk doen". "Het doel

van de coöperatie is een goede marktprijs voor de boeren. Zij hebben de onderneming opgericht en zij zijn nog steeds aandeelhouders. En zij zijn voor 100 % afhankelijk van ons”.

De COR heeft in mei 2017 als visie voor “Tevreden medewerkers maken het beste bedrijf” gekozen met daaruit voortvloeiend de missie dat de medezeggenschap door kwalitatief hoge besluitvorming toegevoegde waarde wil leveren aan de organisatie. Dit door “proactief en resultaatgericht te werken met betrouwbaarheid, respect voor elkaar en plezier in het werk als belangrijkste waarde”.

De COR toetst besluitvorming inzake advies- en instemmingaanvragen aan deze visie en missie: dit heeft al enkele keren tot een opnieuw opstarten van met name het adviesproces geleid en/of het bijstellen van de inhoud. Dat kan onderling wel eens botsen: “We houden wel eens niet van elkaar”.

Zo denkt de RvC primair vanuit het belang van de melkveehouders en de COR vanuit dat van de werknemers. “Werknemers hebben belang bij een goede CAO of loongebouw voor hoger personeel met periodieke loonsverhogingen, goede secundaire arbeidsvoorwaarden en een hoog investeringsniveau in de onderneming. En “Boerenbelang” betekent zo laag mogelijke kosten en zo hoog mogelijk melkprijs (die bestaat uit: de garantieprijs, de weidegangtoeslag, de toeslag bijzondere melkstromen, de prestatietoeslag (samen de contante prijs) en de uitgifte van ledenobligaties”.

Maar van oudsher is er, vanuit het coöperatieve gedachtegoed, veel begrip voor elkaars rol en positie. Men komt er bij een advies- of instemmingprocedure meestal wel uit.

Want: “Democratie bepaalt veel. En als de wil er is, is het mogelijk om goede afspraken te maken. Ook al is het nogal eens een zoektocht.” Aldus de bestuurders Jan Willem Menkveld en Michiel Zweers die direct met het DB van de COR communiceren en zo de inhoudelijke agenda voor het formele en informele overleg ontwikkelen.

DE OVERLEGCULTUUR IN DE DRIEHOEK

1 Het formele overleg

Het formele overleg vindt volgens een vaste structuur en jaarplanning plaats. De COR en bestuurders hebben structureel 6 overlegvergaderingen per jaar waarbij minimaal eenmaal een delegatie van de RvC aanwezig is. Bij vertegenwoordiging van de RvC komt ook de stand van zaken mbt de coöperatie aan de orde. Voorafgaand aan iedere overlegvergadering heeft het DB van de COR informeel overleg met de bestuurders. Belangrijke besluiten worden bijna altijd vooraf met het DB besproken en dan in principe met de hele COR gedeeld. De CEO neemt aan iedere overlegvergadering deel.

Alle betrokkenen streven naar transparantie in het overleg. Per OV wordt in principe naast de ‘gewone’ agenda een thema bediscussieerd. Zoals bijvoorbeeld veiligheid op het werk. Zo hangen er nu overal borden met de dagen ‘ongeval vrij zijn’. Maar hoe ervaart men dit beleid? En werkt het ook? De CEO geeft aan dat een dergelijke open discussie, mede door het ‘rondje langs de velden’ hem veel informatie en inzicht geeft.

Het overleg met de renumerationcommissie (met als voorzitter de sociaal commissaris) is eveneens geformaliseerd. Daar wordt o.a. in het kader van de Wet Harrewijn gerapporteerd over de beloningsverhoudingen.

2 Informeel overleg

“Formele besluitvorming wordt bespoedigd door de kracht van het informele overleg”.

Informeel is er om de twee weken geformaliseerd overleg tussen het DB van de COR en de bestuurders Menkveld en Zweers, hier wordt een verslag van gemaakt. Op de agenda staan zowel thema’s die in de onderneming als in de coöperatie spelen. Zo wordt de medezeggenschap pro-actief van de actuele ontwikkelingen op de hoogte gehouden. Met de voorzitter van de RvC heeft het DB van de COR meermalen een informeel gesprek. En met name in spannende tijden is er met zowel de RvC voorzitter als de sociaal commissaris veel informeel contact.

De Voorzitter en de externe leden van de RvC hebben een kennismakingsgesprek met het DB van de COR. Men weet elkaar mede daardoor snel te vinden. Het DB: "FrieslandCampina is een Coöperatie, dat merk je in positieve zin aan de mentaliteit (weinig stropdassen) van de RvC leden".

In de EOR vergadering is er onlangs een commissaris geweest om uitleg te geven over de doelen en strategie van de coöperatie. Dat was belangrijk voor het inzicht van de EOR. Andersom was het voor de commissaris ook interessant om met de EOR-leden te spreken.

3 Cultuur van onderling overleg

Bij FrieslandCampina is er in de loop der tijd een overlegcultuur gegroeid waarbij als men er niet uit dreigt te komen gekozen wordt voor een heroverweging. DB COR: "Als we er niet uitkomen beginnen we opnieuw". "Soms nemen we een time-out". Want een gang naar de rechter wil men te allen tijde zien te voorkomen. En het past ook niet in de 'oerwaarde' van een coöperatie om zo met elkaar om te gaan.

De COR wil ook zoveel mogelijk een negatief advies voorkomen. Als men tot de conclusie komt het inhoudelijk niet eens te worden neemt men het initiatief om met een inhoudelijk tegenvoorstel te komen.

En zo stellen verschillende geïnterviewden: het geeft een zekere verbondenheid dat zowel in de RvC als in de COR mensen zitten die bekend zijn met het 'handwerk'. Daardoor kan men de verschillende verantwoordelijkheden en belangenposities overbruggen. Ook al kan het wel eens botsen.

4 Rollen en verantwoordelijkheden.

Deze zijn voor alle partijen helder, mensen kennen hun rol. De CEO: "als bestuurder is het wel van belang rekening met de Nederlandse arbeidsverhoudingen te houden, dat ligt hier anders dan bijvoorbeeld in China waar competitiviteit als normaal wordt beschouwd. In de wereldwijde contacten kunnen belangen dus van elkaar verschillen. Dat komt met name naar voren in discussies over het beloning- en beoordelingsbeleid.

De RvC voorzitter: "Waarom staan we zo in de wedstrijd? denken we al snel als we met elkaar (dreigen) te botsen."

Voor het DB is het niet altijd eenvoudig om de andere COR-leden goed uit te leggen wat er speelt en om alle medezeggenschapsorganen bij de besluitvormingsprocessen te betrekken. In voorkomende situaties, zoals bij Fast Forward, wordt daar een procedure op maat voor ontwikkeld.

Praktijkvoorbeeld potentieel conflict

Recent speelde een instemmingverzoek inzake het beoordeling- en beloningssysteem voor de HAY medewerkers. Voor een deel zou daarbij sprake zijn van variabele beloning. Voor de COR, die een eigen "Hay" commissie kent, was dat onverenigbaar met de eigen waarden tav werknemersbelangen. Ook bleek, mede uit contact met de achterban, dat name jongere medewerkers andere ideeën hebben over variabele beloning. Zij hebben liever een vast inkomen. Men bleek er in eerste instantie niet uit te komen. De voorzitter van de RvC, de sociaal commissaris, de HR director, de CEO en de leden van de COR-commissie hebben toen de verschillende zienswijzen met elkaar uitgewisseld. Kortom: alle partijen in de driehoek van overleg. Aansluitend is er een extern deskundige aangetrokken. Er is nu ingestemd met een pilot die in 2018 geëvalueerd zal worden.

De sociaal commissaris: "Ik zie het als sterkte dat dit niet in een keer door de COR is goedgekeurd en dat we dit jaar voor een pilot gekozen hebben."

In de renumratie commissie speelt nu, mede naar aanleiding hiervan, de discussie hoe korte en lange termijn doelstellingen aan elkaar te koppelen.

5. Evaluatie

De COR evalueert na iedere overlegvergadering de gang van zaken. Mogelijke conclusies en vragen komen dan in het eerstvolgende informele overleg met de bestuurders aan de orde.

De COR organiseert evaluaties met de andere medezeggenschapsorganen en de bonden. Eenmaal per jaar is er een heidag met het DB van de COR en de drie bestuurders, waarbij teruggekeken wordt naar wat goed ging, wat er beter kan en wat de wensen zijn.

De RvC evalueert jaarlijks met een externe begeleider het eigen functioneren en de verschillende taken en rollen. Daarbij komt ook de relatie met de COR aan de orde.

HET WETTELIJK KADER

De WOR vormt het kader voor het overleg in de driehoek. Dit in combinatie met het zoeken naar eigen vormen en procedures om in complexe situaties resultaatgericht tot besluitvorming te kunnen komen. Formele advies- en instemmingprocedures passen namelijk niet altijd 1-op-1 op zich voordoende situaties waarbij bijvoorbeeld verschillende bedrijfsonderdelen betrokken zijn. De COR kan dan binnen het hele medezeggenschapsgebouw zelf de procedures vormgeven. Met de COR in 'the lead' kan dan in relatie met de bestuurders en de RvC op maat een passende procedure ontwikkeld worden. (Zie o.a. het voorbeeld "Fast Forward" verder in deze case.)

In het kader van dit maatwerk kiest men regelmatig voor een convenant conform WOR art 32.2.

Een voorbeeld is de "Overeenkomst inzake medezeggenschap" waarin toezeggingen worden gedaan inzake informatie met betrekking tot algemene gegevens en belangrijke investeringen. De COR krijgt ook het adviesrecht bij "een belangrijke wijziging in de exploitatie, waaronder begrepen het afstoten van de bij het concern in Nederland in gebruik zijnde merken welke (indirect) worden gehouden door de Concernholding". (Hier heeft de COR gebruik van gemaakt bij het afstoten van Riedel). In een addendum is de relatie tussen de COR en de RvC geregeld zoals het aanbevelingsrecht voor twee van de externe commissarissen waaronder de sociaal commissaris. (Daar is een profiel voor opgesteld.)

Een ander voorbeeld is het Convenant medezeggenschapsstructuur 2020 met als kern dat de COR en Bestuurder in overleg gaan over de 'design principes' van een mz-structuur 2020 passend bij een nieuwe zeggenschapsstructuur.

De (wettelijke) Corporate Governance Code geldt niet voor FrieslandCampina omdat daar alleen beursgenoteerde vennootschappen onder vallen. Maar men past de principes en best practise bepalingen toe waar dit verenigbaar is met de zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. Zo kijkt men daar qua samenstelling en benoeming- en herbenoemingstermijnen van de RvC vanaf. Wel zijn alle externe RvC-leden onafhankelijk in de zin van de code. Uitzonderingen gelden ook voor de commissies van de RvC.

Mede door de herziening van de Code eind 2016 zijn de reglementen van de vennootschap per 1 januari 2018 herzien.

Er is een convenant met de COR afgesloten met daarin afspraken over de samenstelling van de RvC, het profiel waaraan de leden van de RvC moeten voldoen, de versterkte aanbevelingsrechten die de COR heeft bij benoeming en de manier waarop de COR deze zal uitoefenen.

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

Twee voorbeelden

1). "World Class Operation Management": een project dat zich richtte op het stroomlijnen van werkprocessen in de organisatie. Dit besloeg een periode van vijf jaar en vereiste veel van de medezeggenschap. De COR heeft het principe van WCOM Reloaded in de hoofdadviesaanvraag behandeld en vervolgens zijn decentraal met de OC's de lokale organisatorische en personele consequenties per deel adviestraject behandeld. Het overleg met zowel de COR als de OC's over het "design aan de tekentafel" heeft tot aanpassingen geleid.

2). Verkoop van Riedel: dit bedrijfsonderdeel stond al jaren ter discussie. Bij het bekend worden van het voornemen tot verkoop is er een kerngroep met vertegenwoordigers van de verschillende medezeggenschapsgeledingen gevormd. De MZ heeft de vertrouwelijkheid in deze goed weten te bewaken. Er is ook een externe deskundige bij betrokken geweest die alle confidentiële stukken beoordeelt heeft. Vanaf het voorgenomen besluit en de start van het formele

adviesproces heeft de betreffende OR de achterban hierbij betrokken. Samen met de bestuurder heeft men in een kantinesessie het een en ander uitgelegd, de mensen geïnformeerd over de potentiële koper en de gevolgen voor de werknemers. Door zo open en transparant te werk te gaan heeft de COR een goed en inhoudelijk advies kunnen geven.

Communicatie met de achterban

Er zijn nieuwsbrieven en er is een intranetsite waar de COR/mz berichten op plaatst. En een voor iedereen beschikbaar COR jaarverslag dat ook een overzicht geeft van de uitgebrachte adviezen, instemmingverzoeken en andere activiteiten.

Bij specifieke trajecten (zoals Fast Forward en verkoop Riedel) wordt er een communicatie-traject georganiseerd om de achterban te informeren en er zo mogelijk bij te betrekken. DB COR: "Als er wat aan de hand is moet je voor de troepen gaan staan en iedereen laten komen. Mensen moeten hun verhaal kwijt kunnen".

WOR art 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

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

Duurzaamheid.

Algemeen

Anno 2018 vormt duurzaamheid, mede door de maatschappelijke veranderingen en wensen vanuit de consumenten en afnemers, in toenemende mate de rode lijn van de bedrijfsvoering bij FrieslandCampina. Men wil hierbij proactief zijn. Niet wachten op de overheid bijvoorbeeld maar zelf de CO₂-emissie aan de orde stellen. Dit betekent dat duurzaamheid in de hele productieketen 'van gras tot glas' hoog op de agenda staat en dat hierbij niet alleen in Nederland invulling aan wordt gegeven. Sustainability wordt maandelijks in de KPI's gerapporteerd. FrieslandCampina ondersteunt de leden met kennis, bevordert de pyrolyse energieopwekking, let er op bij het transport. Voor de melkveehouders zijn scorekaarten ontwikkeld waarmee men de eigen duurzaamheid in kaart kan brengen. Er zijn 'keukentafel'- gesprekken en 2 à 3 keer per jaar worden er ledenbijeenkomsten georganiseerd. Verder is er via een app intensief contact met het netwerk van leden, mede om de afspraken inzake duurzaamheid te bewaken.

Zonnepanelen en groene stroom

FrieslandCampina kent een Solar-programma dat zich richt op de versnelling van installatie van zonnepanelen op de daken van melkveebedrijven. In samenwerking met "GroenLeven" is er een dakhuuroplossing ontwikkeld. Melkveebedrijven met een dak van meer dan 1000m² kunnen door GroenLeven van zonnepanelen voorzien worden. De melkveehouder krijgt een vergoeding van 3 à 4 euro per paneel en kan de groene stroom zelf gebruiken. De belangstelling voor deze dakhuurconstructie blijkt groot. Een deel van deze zonnestroom zal verder voor de productieketen van FrieslandCampina en de kantoren gebruikt worden. Het doel is om het elektriciteitsverbruik in de keten volledig te dekken groene stroom van het boeren erf en zo bij te dragen aan de broeikasgas-reductiedoelstellingen van de melkveesector. Leden krijgen een bonus van 10 euro per ton verminderde CO₂-uitstoot. In 2017 heeft FrieslandCampina verder ruim 200 miljoen euro subsidie gekregen voor de installatie van zonnepanelen bij leden melkveebedrijven.

Green teams

In de werkorganisatie zijn er Green Teams die tal van lokale initiatieven ontwikkelen en daarbij niet schuwen om ook het eigen gedrag aan de orde te stellen. Initiatieven als carpoolen, zuiniger rijden met leaseauto's, bamboebekers in plaats van papieren, aparte afvalbakken voor GFT, veiling voor een goed doel van relatiegeschenken: dit alles draagt bij aan duurzaamheid.

Duurzame inzetbaarheid

Wat het personeel betreft is er onder andere de Wegwijzer Inzetbaarheid met als doel duurzame inzetbaarheid via individueel maatwerk. Het Employability Center zet daarbij in op vitaliteit, vaardigheid en wendbaarheid van

medewerkers. Daarbij worden kwesties als het ervaren van pestgedrag en intimidatie en de eigen leefstijl niet geschuwd. Er zijn 'health case specialists' die leidinggevend coachen en adviseren in de begeleiding van zieke medewerkers. Leercoaches adviseren en begeleiden de ontwikkeling van medewerkers. Mobiliteitsmanagers adviseren en hebben inzicht in andere functies bij FrieslandCampina. En er is een NL Academy die gericht cursussen aanbiedt.

Diversiteit

In de productielocaties overheerst, ondanks de toenemende automatisering, nog het dogma van 'mannenarbeid'. Van oudsher is FrieslandCampina een traditioneel bedrijf. Wel telt de RvC nu twee vrouwelijke leden vanuit de melkveehouders.

De Executive board bestaat uit een man en een vrouw (de CFO). En het Executive Leader Team (ELT) kent 5 mannen en 3 vrouwen. Ieder jaar wordt gekeken hoe het er met de senior management posities voorstaat.

Jongeren zijn eveneens in de minderheid, zowel in de medezeggenschap als onder de leden, waar nu een speciale jongerenraad is. Binnen het bedrijf is er een "Young stars" groep.

Sociale doelstellingen

Er loopt een pilot om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen bij boerenbedrijven, dit mede vanuit de MVO verantwoordelijkheid van het concern. Dat zijn er nu ongeveer tien. Zij staan op de loonlijst van AB Vakwerk en worden gedetacheerd en tellen wel mee voor de participatiewet. En er zijn afspraken met toeleveranciers zoals de catering. Bepaalde activiteiten zoals het inpakken van kerstpakketten worden bij de Sociale Werkplaats onder gebracht.

FrieslandCampina kent eveneens een beleid inzake ongewenst gedrag en heeft vertrouwenspersonen.

VOORBEELDEN VAN HET OVERLEG

Fast Forward: voorbeeld van strategisch overleg met resultaat in de driehoek

Op sociaal commissaris Wout Dekker na, die toen nog niet in functie was, geeft iedere geïnterviewde in de driehoek van overleg bij FrieslandCampina "Fast Forward" als het voorbeeld van resultaatgericht overleg. Gemeenschappelijk is de conclusie dat binnen een termijn van net twee maanden een gecompliceerd adviestraject door zowel formeel als informeel overleg tot een voor iedereen bevredigend resultaat heeft geleid.

Het DB van de COR functioneerde hierbij als stuurgroep om alle betrokken ondernemingsraden hun eigen procedure binnen een vastgesteld kader en met als richtlijn de visie en missie van de MZ te laten volgen.

DB COR: "Het was een hell of a job om dit te organiseren". Maar men is supertrots op de krachtsinspanning om in de periode van twee maanden de hele medezeggenschap, bestuurders en betrokken medewerkers bij het besluitvormingsproces te betrekken. Inhoudelijk ging het in dit adviestraject om wijziging van de organisatiestructuur en een herinrichting van de organisatie op alle niveaus tot en met de invulling van de Executive Board, het Executive Leadership Team en de Governance structuur aan toe. Formeel waren daarbij adviesaanvragen op zowel centraal als decentraal niveau vereist. Daar was iedere partij zich van bewust en toe bereid. Voor de COR werd het een grote uitdaging om elkaar als partijen in dit proces niet door formele procedures en vereisten kwijt te raken en zowel de betrokken medezeggenschapsorganen als de gehele achterban hierbij te betrekken.

"We kwamen in een soort snelkookpan terecht. We besloten het grootscheeps aan te pakken".

Gezamenlijk werd het initiatief genomen voor de vorm van twee werkconferenties van ieder twee dagen om zo het adviesproces vorm te geven. Alle medezeggenschappers en de bestuurders, ook die van de verschillende bedrijfs-onderdelen, waren aanwezig of op afroep beschikbaar. Op de eerste conferentie werden vragen geformuleerd, op de tweede de conceptreacties/adviezen. Bestuurders en HR waren op beide conferenties aanwezig om direct vragen te kunnen beantwoorden en meer informatie te geven.

Bestuurders: "Je moet als bestuurder/management wel tijdig leveren en op de vragen die gesteld worden reageren".

Het adviesproces was vooral complex doordat de voorgenomen structuurwijzigingen zich over de grenzen van de toenmalige business groups uitstrekten. Daardoor 'paste' de bestaande overlegstructuur tussen de ondernemingsraden en de betrokken bestuurders niet. De nieuw te vormen business groups zouden bovendien tot gevolgen hebben dat zowel management- als uitvoerende functies in een andere structuur terecht kwamen. Dit betekende dat de ondernemingsraden van de onderliggende onderdelen (conform de WOR) mede moesten adviseren over de nieuwe structuur en de gevolgen voor de individuele medewerkers. En dus niet alleen voor de eigen achterban besluiten nam, dat maakte het een en ander nog complexer.

Om die reden zijn naast de mz-leden ook andere werknemers van de betrokken organisaties voor de werkgroepen op de werkconferenties in uitgenodigd. Dit bleek een positief neveneffect te hebben omdat daardoor met name onder staf-medewerkers en het management veel waardering ontstond voor de kennis en werkwijze van de medezeggenschap.

Per te vormen cluster werd een adviesgroep ingesteld met COR-leden, en mz-leden die in de nieuwe structuur daar zouden gaan werken. Deze adviesgroep communiceerde ook direct met de achterban.

In een tijdsbestek van ruim twee maanden werd er zo tussen alle partijen in de driehoek en op alle niveaus van de medezeggenschap overlegd. Daarbij werd niet alles tot op de laatste regel uitgediscussieerd maar werden er in een sfeer van onderling vertrouwen en transparantie afspraken gemaakt. De mz heeft alle adviezen op tijd kunnen geven.

De CEO: "Een van de beste overleggen in dit hele adviesproces was die met de COR over de herinrichting van de organisatie en de potentiële leidinggevenden: heel genuanceerd en niet beschadigend naar personen toe".

In de strategische heroriëntatie/herinrichting van de organisatie is het, na advisering op de hoofdlijnen, wel van belang elkaar op de hoogte te houden.

Mede om die reden is er een overzichtsdocument met alle gemaakte afspraken. Deze worden door de Business Group Ondernemingsraden gevolgd en de in het document benoemde evaluatiemomenten worden via het MZ-Servicecentrum geagendeerd. Het transformatieteam geeft regelmatig een update aan de COR en de Business Group Ondernemingsraden. Via de OC en OR leden wordt de vinger aan de pols gehouden.

De volgende fase behelst het creëren van een 'mindset en behaviour' gericht op innovatie en het zorgen voor snelheid in de besluitvorming.

Wat de MZ betreft is hierbij gekozen voor een jaarlijkse medezeggenschapsdag waar de CEO spreekt en er interactieve sessies zijn.

PROFESSIONALISERING VAN HET OVERLEG

De COR en mz-organen volgen scholing en training en betrekken zowel interne als externe deskundigen bij het overleg. In de overlegvergaderingen zelf worden, samen met bestuurders en eventueel toezichthouders, sprekers uitgenodigd om elkaar over complexe thema's en de strategische beleidsvorming te informeren.

De RvC werkt bewust aan de eigen professionalisering. De sociaal commissaris: "Ik ben er een voorstander van om als commissaris de discipline te hebben om op een professionele manier je eigen functioneren te evalueren en te beoordelen". En: "Wij beoordelen het bestuur maar een kritische houding wat het eigen functioneren betreft is hierbij van belang. Want: doe je wel de goede dingen? Dan krijg je de juiste balans". In 2018 is er, onder externe begeleiding, een hele goede sessie gehouden, waarbij alle dertien RvC-leden aanwezig waren. "Iedereen voelde zich veilig genoeg om eigen twijfels in te brengen".

Nieuwe RvC leden volgen opleidingen en cursussen en er zijn groeps- en individuele evaluaties. Op basis hiervan adviseert en begeleidt een opleidingscommissie de RvC leden over te volgen opleidingen aan bijvoorbeeld Nijenrode en Tias. Men participeert in het netwerk van de NCR. En iedere maand staat op de agenda welke symposia en congressen er zijn en wie waar naar toegaat.

FrieslandCampina neemt deel aan het platform van Stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg (MNO).

ANDERE PARTIJEN IN RELATIE TOT HET OVERLEG IN DE DRIEHOEK

Met de FNV en CNV is er 2 à 3 keer per jaar informeel overleg over hoe een en ander loopt. De taken tussen bonden en medezeggenschap zijn op elkaar afgestemd. Bij reorganisaties bijvoorbeeld kent en speelt ieder zijn eigen rol.

De vakbondsbestuurders hebben ook kennis gemaakt met de nieuwe voorzitter van de RvC. Op lokaal niveau komen de bonden met name langs als er sprake is van reorganisaties.

Minimaal twee keer per jaar wordt er een overleg gepland tussen de vakbondsbestuurders en het DB van de COR. De bestuurder van de grootste vakbond heeft een zetel in de Europese Ondernemingsraad (EWR). Daarnaast zijn veel OR leden vakbonds- en kaderlid. Via deze lijnen is er veel overleg.

Het DB van de COR wordt voor de jaarlijkse algemene Ledenvergadering van de Cooperatie uitgenodigd. In de zuivel-sector is FrieslandCampina de grootste werkgever en voornaamste CAO-onderhandelaar.

GEWENST OVERLEG

DB COR: "Het blijft een afwegen van informeel versus formeel overleg. Dat laatste moet je nooit uit het oog verliezen. Het informeel contact met name met HR en de CEO is van grote waarde maar je hebt allemaal een andere rol, je moet je positie goed kennen. Dus af en toe zeggen: "nu even zakelijk worden"".

De CEO: "We willen aan de COR de strategie presenteren en de nieuwe route 'testen'. We vragen daarbij om een schriftelijke input om de medezeggenschap zo in het proces mee te kunnen nemen. En hoe ook de hele medezeggenschap hierbij te betrekken?" Dat kan een stapje scherper, eerlijk gezegd". Als bestuurder is het wellicht een idee een "request for advice" te doen en zich niet alleen maar aan de volgens de WOR vereiste procedures te houden.

De RvC voorzitter wil graag de korte lijnen en de open sfeer behouden.

Conform de intenties van het convenant over de medezeggenschapsstructuur staat deze de komende tijd in relatie met de organisatieveranderingen ter discussie.

De bestuurders "De waarde van de driehoek moet niet ondergeschikt raken aan de structuurdiscussies. We moeten meebuigen met de ontwikkelingen. De sleutel hierbij is elkaar vertrouwen. Je hoeft het niet zakelijk met elkaar eens te zijn, dat doet niets af aan de relatie".

DB COR: "We functioneren steeds meer als een thermometer binnen de organisatie. Wij horen hoe mensen op de werkvloer het een en ander echt ervaren. Wij hebben ook de ervaring dat commissarissen graag een ander geluid horen dan alleen van bestuurders en managers. Men krijgt zo een beeld van wat er in de bedrijven aan de hand is".

Oktober 2018

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

ALGEMENE GEGEVENS

De COR FrieslandCampina telt 20 leden (17 mannen en 3 vrouwen), de RvC heeft 13 leden (11 mannen en 2 vrouwen), de Executive Board twee leden (een man en een vrouw). Het Executive Leader Team telt 8 leden: 3 vrouwen en 5 mannen.

Voor alle bedrijfsonderdelen die direct onder de Executive Board vallen is er een ondernemingsraad ingesteld. Er zijn in totaal 35 OC's, 4 Business Groepen Ondernemingsraden, de COR en een EOR. De medezeggenschap telt in totaal 129 leden: 101 mannen en 28 vrouwen. Aan de EOR/EWC (European Works Council) neemt een vertegenwoordiger van de EFFAT (European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions) deel.

Het volledige bestuur van de Coöperatie FrieslandCampina is onderdeel van de RvC voor de 'NV'. Hierdoor kent de RvC negen 'interne' leden-melkveehouders, waarvan twee vrouw, en vier externe 'buiten'commissarissen, allen man, met ervaring als Captains of Industry. Onder hen de Sociaal Commissaris Wout Dekker. De voorzitter van de RvC, Frans Keurentjes, behoort tot de interne commissarissen.

KONINKLIJKE FRIESLANDCAMPINA NV: VAN KLEINE COÖPERATIE TOT WERELDCONCERN

In 1871 gestart door zeven boeren die zich tegen uitbuiting wilden verzetten, is FrieslandCampina nog steeds een coöperatieve vereniging van eigenaren die anno 2018 tot een wereldwijd concern is uitgegroeid. In Nederland zijn zo'n 18.000 boeren lid. Ongeveer 75% van het totaal. 60 % van de Nederlandse grond is in handen van bij FrieslandCampina aangesloten melkveehouders met ieder gemiddeld 95 koeien.

Verspreid over 33 landen werken er circa 23.000 mensen bij FrieslandCampina, waarvan ongeveer 7500 in Nederland. De melkveehouders zijn lid van de "Zuivel Coöperatie FrieslandCampina" die voor 100% eigenaar is van de onderneming FrieslandCampina. Hoofdproduct is het verwerken van de melk in zuivelproducten en de verkoop daarvan.

De Coöperatie heeft een uit 210 personen bestaande ledenraad en 21 districten. De 210 leden benoemen de besturen van de districten: de districtsraden. De leden benoemen eveneens de negen bestuursleden van de coöperatie op bindende voordracht van het voorzittersoverleg van de coöperatie. Deze negen zijn lid van de RvC en benoemen weer de vier 'externe' commissarissen op basis van hun kennis en deskundigheid. Sociaal Commissaris Wout Dekker is op basis van het profiel voor Sociaal Commissaris op aanbeveling van de COR voorgedragen. De RvC houdt toezicht op het hele concern, dus niet alleen het Nederlandse deel.

Het coöperatie bestuur oefent de aandeelhoudersrechten uit en fungeert als zodanig als de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap. Eenmaal per jaar is het DB van de COR aanwezig bij de ledenraadsvergadering van de coöperatie, te vergelijken dus met de Algemene Aandeelhoudersvergadering

FrieslandCampina is geen beursgenoteerde onderneming. Wel volgt men de Corporate Governance Code en is er onlangs bewust gekozen voor een 'corporate' inrichting met externe commissarissen met ervaring in het (internationale) bedrijfsleven.

Wat de medezeggenschap betreft volgt men de WOR.

JURYRAPPORT DRIEHOEK 3D TROFEE 2017-2018

OPGESTELD OP 14 NOVEMBER 2017

Jury:

- Mevr. Mr. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter
- Prof.dr. Hans Schenk
- Prof.mr. Evert Verhulp

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

- Mevr. Trude Maas, voorzitter AMG
- Mevr. Danielle Haenen, partner in AMG namens de SER
- Mevr. Tonny Groen, partner in AMG namens de FNV en coördinatie Trofee
- Mevr. Tineke de Rijk, interviewster en schrijfster cases.
- Dhr. Robbert van het Kaar, AIAS Universiteit van Amsterdam

Genomineerden voor de Driehoek 3D Trofee 2017/2018 zijn:

- KPN
- Danone Nederland
- De Lichtenvoorde

Toelichting keuze genomineerden:

De genomineerden zijn in het voorjaar van 2017 voorgedragen door de partners van AMG. Er is breed gekozen voor drie heel verschillende ondernemingen. Het was, in verband met de beschikbare middelen, niet mogelijk om met een long- en shortlist te werken.

Ter jurering ligt voor:

- Materiaal van KPN, bestaande uit: 3 interviewpapers en algemene informatie
- Materiaal van Danone Nederland: 3 interviewpapers en algemene informatie
- Materiaal van de Lichtenvoorde: 4 interviewpapers en algemene informatie

Werkwijze van de jury:

Tineke de Rijk heeft bij de drie organisaties interviews gehouden met betrokkenen bij het overleg in de driehoek (C)OR – Raad van Bestuur – Raad van Toezicht. De jury heeft besloten om de interviews niet openbaar te maken. De interviews zijn alleen op aanvraag beschikbaar voor onderzoek en publicatie, na goedkeuring door de geïnterviewde. Op basis van de interviews is per genomineerde een analyse geschreven. De analyses liggen ten grondslag aan de casebeschrijvingen die zijn opgenomen in het juryrapport.

De jury heeft als taak te beoordelen of de genomineerden voldoen aan de criteria voor de prijs en te bepalen wie de winnaar is.

Allereerst complimenteert de jury de interviewster en de geïnterviewden. Er is veel waardering voor het werk dat is verzet. Het materiaal is mooi gestructureerd aangeleverd; het zijn prachtig uitgeschreven interviews die een rijk en inspirerend beeld geven. In de analyses worden de interviews per genomineerde overzichtelijk weergegeven en dat maakt het mogelijk om op basis van dit materiaal een afweging te maken.

De juryleden spreken ook uit dat ze het een eervolle taak vinden om in de geest van Ieke van den Burg een trofee-winnaar te kunnen kiezen.

CRITERIA

1. een cultuur van structureel en informeel (*) overleg tussen (C)OR en RVC/RVT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
2. regelmatig overleg met andere stake-holders: vakbonden, in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichthouders, cliëntenraden;
3. een OR die actief is op strategisch niveau
4. een gezamenlijk overleg tussen de drie raden dat tot aantoonbare resultaten t.a.v. sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering leidt;
5. oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de OR/RVT/RVC/bestuur en/of het beleid;

(*) informeel is later toegevoegd)

De jury besluit criteria 3 en 4 in samenhang met elkaar te bekijken. Daarbij zal ook meegewogen worden of het overleg in de organisatie echt is ingebed, of er een robuuste en toekomstbestendige structuur is.

ALGEMENE BESPREKING:

DANONE NEDERLAND

Danone Nederland maakt onderdeel uit van een internationaal concern, wat een complex stakeholdersveld oplevert. De jury heeft gemeend dat de structuur van overleg - in vergelijking met de andere genomineerden - enkele extra zinnen uitleg vergt.

De overall strategie wordt ontwikkeld en uitgezet door het Danone Nederland hoofdkantoor in Parijs. De Nederlandse governance-structuur en wetgeving is moeilijk in te passen in de gecompliceerde besluitvormingsprocessen tussen het moederbedrijf en de dochter. Elke entiteit in Nederland wordt vertegenwoordigd met een eigen medezeggenschapsstructuur. De bestuurder heeft formeel geen hiërarchische relatie met de andere bestuurders in Nederland. Hij vertegenwoordigt de belangen van de verschillende Nederlandse bedrijfsonderdelen alsook die van Danone Nederland corporate. In deze context is het uitdagend om belangen op elkaar af te stemmen.

Toen een aantal jaren geleden bleek dat er alleen op papier nog een RvC bestond, heeft de COR het initiatief genomen een nieuwe RvC te laten installeren. De COR zag de aanwezigheid van een actieve, professionele RvC als een essentieel gremium bij ingrijpende veranderingen in de organisatie. Mogelijke acquisities en desinvesteringen zouden immers vragen om toezicht en medezeggenschap op Nederlands niveau.

De jury merkt op dat er steun vanuit de Europese vakbeweging is. Er is geen formele EOR. Alle lokale OR'en hebben 1 of 2 vertegenwoordigers in de COR. Van de commissarissen is één nog op adviesbasis verbonden aan het bedrijf. De andere twee commissarissen, onder wie de voordrachtscommissaris, zijn onafhankelijke commissarissen (dus extern). Er is een intensief formeel en informeel overleg tussen RVC en de COR. De COR- voorzitter neemt hierbij een sleutelpositie in, is echt de spin in het web. Hij creëert mogelijkheden, ook in het buitenland, waarbij hij niet schroomt de andere stakeholders te informeren. De voorzitter van de RvC vervult een 'ambassadeursrol' om binnen de complexe besluitvorming keer op keer het podium te geven aan de rol van de medezeggenschap. De COR en RVC blijven ambitieus. Het doel is om ook via deze structuur op alle strategische beslissingen mederegisseur te zijn. Ten aanzien van diversiteit is Danone Nederland op beleidsniveau een duidelijke internationale voorvechter voor diversiteit. Tot op het hoogste niveau nemen vrouwen sleutelposities in. De voordrachtcommissaris namens de COR, tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen, is vrouw.

DE LICHTENVOORDE

De Lichtenvoorde is een door waarde gedreven organisatie waar veel wordt samen gedaan, heel organisch en zelfsturend. De OR bestaat voor het grootste deel uit vrouwen (tamelijk voorspelbaar in een zorgomgeving) de overlegcultuur is breed, omvattend en ingewikkeld : verwantenraad, cliëntenraad en af en toe contact met een tevreden vakbond. De OR heeft zich sterk bemoeid met de benoemingsprocedure van de bestuurder. De OR heeft ook een voordrachts-toezichthouder benoemd, dat is redelijk uniek in deze sector. De OR heeft structureel contact met de achterban ingericht. Ook de Raad van Toezicht neemt haar taak heel serieus, is ondersteunend en schoolt zich bij. Wat de jury opvalt is dat

de afstand tussen de drie raden heel klein is, taken lopen in elkaar over. De jury heeft daar toch ook wel vraagtekens bij: er is sprake van een groot vertrouwen, maar hoe zit het met de onafhankelijk van de verschillende partijen? Zal men in de toekomst, bij echt grote strategische beslissingen, de balans kunnen wegen? In stakeholders taal: checks and balances zijn nog niet genoeg gedefinieerd. Op een specifiek onderdeel van diversiteit wordt aantoonbaar gescoord: men heeft de Roze Loper gewonnen: een prijs voor de wijze van omgang met lhbt-cliënten in de Zorg.

KPN

Bij KPN is er formeel en informeel op heel veel niveaus overleg. Deze structuur is in een decennium ontwikkeld. De COR zelf heeft een omslag van reactief naar proactief gemaakt en daarbij het werken aan de eigen professionaliteit niet geschuwd. Bij KPN is vanuit een diepe crisissituatie in zowel de organisatie als de medezeggenschap door alle betrokkenen 'gebouwd' aan een eigentijds overlegmodel. De huidige COR is nauw betrokken bij strategievorming. Sterker nog, er is een 'dialoog'-model waarbij vanaf de eerste fase de COR bij de strategische besluitvorming wordt betrokken. De COR neemt zelf initiatief om belangrijke thema's aan de orde te stellen. Medezeggenschap is er over belangrijke zaken en wordt gesproken op alle niveaus met RVC, RvB, achterbannen, vakbonden, managers en zelfs de aandeelhouders. De gehele RvC is hierbij betrokken, niet alleen de voordrachtscommissarissen. Diversiteit bij KPN vertaalt zich in het feit dat de COR onder andere twee commissarissen heeft voorgedragen van buiten de cultuur, en vrouw.

Voordat de jury overgaat tot een keuze wil de jury alle organisaties nog eens extra bedanken voor het 'kijkje in de keuken' en de hoop uitspreken dat deze openheid andere organisaties inspireert tot mooie dialoog modellen tussen OR - Raad van commissarissen/Raad van Toezicht en Directie/Raad van Bestuur.

DE JURY IS ONDER DE INDRUK VAN:

DANONE NEDERLAND

De jury is onder de indruk van het feit dat de COR in het ingewikkelde internationale speelveld het initiatief heeft genomen tot een Nederlandse RVC. En ook van de prachtige ambassadeursrol van de voordrachtscommissaris. De dialoog bij Danone Nederland is beloftevol en er wordt nog veel structuur gecreëerd. Zowel de COR als de voordrachtscommissaris zijn initiatiefrijk, voortvarend en verbindend bezig. Zoekend en bouwend in een wel heel gecompliceerd krachtenveld. Petje af.

DE LICHTENVOORDE

De jury is onder de indruk van de dialoog bij de Lichtenvoorde, deze is robuust door zijn waardegedrevenheid, zelfsturing, samenwerking en diversiteitsbeleid (Roze Loper). Belangrijk in de toekomst wordt rolvastheid, verankering, en inbedding van de overlegstructuur. De Lichtenvoorde is een prachtig voorbeeld van een organisch proces waarbij door alle partijen vanuit eigen perspectief verbeterd en geleerd wordt, heel veelbelovend.

KPN

De jury is erg onder de indruk van de rol van de COR bij de Mexicaanse overname-poging, deze was heel bijzonder. De COR heeft alle registers opengetrokken en mede een overname tegengehouden. Ook een discussie over topbeloning werd niet geschuwd. De voordrachtscommissaris zit goed in haar rol en gaat er goed achteraan. De hele RVC onderhoudt trouwens contacten, met aantoonbare resultaten. Allerlei partijen, vakbonden, ieders achterban, managers, worden goed betrokken bij de medezeggenschap, met de COR als spin in het web. De jury ziet dat de structuur stevig verankerd is in alle drie de raden. De toon aan de top is weloverwogen, er vindt goed en duurzaam overleg plaats met oog voor ieders positie.

SCORE:

Alle genomineerden scoorden goed op 1 en 2: een cultuur van in- en extern overleg met veel stakeholders, wat dat betreft alle drie goede voorbeelden. Waarbij de COR van Danone Nederland in een wel heel ingewikkelde structuur moet acteren.

KPN scoorde extra goed op criterium 3/4: de COR als onderdeel van een strategie die leidt tot sociale en duurzame bedrijfsvoering.

En De Lichtenvoorde deed het weer iets beter bij 5: diversiteit, daar mag door de andere organisaties nog wel een slag gemaakt worden.

De jury komt tot een unaniem oordeel:

KPN is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2017-2018

Gefeliciteerd.

BIJLAGEN:

- 1. CASEBESCHRIJVING DANONE NEDERLAND**
- 2. CASEBESCHRIJVING DE LICHTENVOORDE**
- 3. CASEBESCHRIJVING KPN**

CASEBESCHRIJVINGEN

1. CASE DANONE NEDERLAND

Deze beschrijving is gebaseerd op interviews met de betrokkenen bij het overleg in de driehoek bij Danone Nederland

De interviews zelf zijn, vanwege hun vertrouwelijk karakter, alleen bekend bij de jury, begeleidingscommissie en de genomineerden. Alle interviews zijn door de betrokkenen geaccordeerd.

De drie organisaties die voor de eerste Driehoek 3D Trofee genomineerd zijn, zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

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

Op basis van deze criteria is een vragenlijst opgesteld die van tevoren aan de geïnterviewden is toegestuurd. Vervolgens is er met iedere betrokken partij in de driehoek een interview gehouden.

GEÏNTERVIEWDEN DANONE NEDERLAND

Bij Danone Nederland zijn de volgende interviews gehouden:

- **Medezeggenschap:** Ton van Baalen, voorzitter van de COR en actief kaderlid binnen de (inter-)nationale vakbeweging.
- **Bestuurder:** Henk Weitmann, gedelegeerd WOR bestuurder en Caroline Tervoort, Human Resources Director (HR Lead voor de COR).
- **RvC:** Annelies de Groot, lid van de RvC op voordracht van de COR en tevens voorzitter RvC.

De COR telt elf leden waarvan twee vrouw, de RvC drie leden, waarvan een vrouw, tevens voordrachtscommissaris en voorzitter. Er is in Nederland geen RvB. De gesprekspartners voor de RvC betreffen de Nederlandse managing directors, de heer Weitmann als overleg voor de COR en de heer Paul Oerlemans in zijn rol als General Manager Integrator.

ALGEMEEN

Danone Nederland maakt onderdeel uit van Danone Nederland en is na Frankrijk en Polen het derde land wat aantal medewerkers betreft. Nederland kent 12 entiteiten waar in totaal ongeveer 2500 personen werkzaam zijn. In beginsel heeft iedere entiteit een eigen managementteam en bestuurder. De medezeggenschap is ingericht naar juridische entiteit en/of locatie (bijvoorbeeld één OR voor verschillende business units op het hoofdkantoor, één OR voor business units die onder dezelfde juridische entiteit vallen zoals Early Life Nutrition en Advanced Medical Nutrition). In principe levert iedere OR (een of twee) afgevaardigden naar de COR, die elf leden telt, waaronder twee vrouwen. Er is geen formele, wel een informele EOR. Vanuit de internationale vakbond IUF zijn er afspraken met betrekking tot medezeggenschap bij het concern gemaakt.

COMPLEXE SITUATIE

Danone Nederland is met name genomineerd vanwege de rol die de medezeggenschap c.q. de COR gespeeld heeft en nog speelt in het ontwikkelen van een medezeggenschapsstructuur en medezeggenschapsprocessen. Zowel binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen als in een internationaal concern met een “moederbedrijf” over de grenzen.

De verschillende Nederlandse business units lopen heel sterk uiteen, dat op zich al leidt tot een complexe situatie, nog los van de internationale situatie. Er is geen Nederlandse Raad van Bestuur

De overlegpartner in Nederland voor de COR is een van de bestuurders van de twaalf entiteiten binnen Nederland. Dit houdt in dat hij regelmatig met de andere bestuurders af moet stemmen. Bovendien kunnen er zich grote verschillen in (WOR) thema's en belangen bij de verschillende vestigingen voordoen. Mede hierdoor is er geen geïntegreerde COR agenda en kan deze per overlegvergadering verschillen. Per thema wordt er dan tussen COR, onderliggende ondernemingsraden en bestuurder(s) naar oplossingen op "maat" gezocht. Dit om zowel voor alle business units aan de formele WOR advies- en instemmingrechten en procedures te voldoen als deze binnen de internationale context af te stemmen op de besluitvorming in het internationale hoofdkantoor.

De COR, zo stellen bestuurder en HR director, kan in dit kader soms als "collectief" geweten functioneren. In het algemeen voelen de "andere partijen" zich gesteund door de professionaliteit en deskundigheid van de COR c.q. het DB. Naast formeel is er veel informeel contact. Dit komt mede doordat het gehele overlegproces in de driehoek pas sinds twee jaar weer opnieuw vorm en inhoud aan het krijgen is. Het is een voortdurend op elkaar afstemmen wat en hoe te bespreken en in te passen binnen complexe, internationale, besluitvormingsprocessen.

Wat ging hier aan vooraf? In 2012 was er amper sprake van een actieve RvC. In de COR ontstaat op zeker moment bezorgdheid over het governance en informatie "vacuüm" en ontbreken van toezicht op de omvangrijke Nederlandse activiteiten. Wat bijvoorbeeld als er een overname zou worden gedaan? Hoe wordt de medezeggenschap dan tijdig geïnformeerd en betrokken? En hoe wordt er dan omgegaan met nationale wet- en regelgeving, waar de medezeggenschap een belangrijke toezichthoudende rol bij heeft? Omdat er ook geen Nederlandse Raad van Bestuur is, voorziet de COR dat er in een dergelijke situatie een zoektocht zou kunnen ontstaan naar wie wat en waar. En de medezeggenschap zijn rol niet goed op zou kunnen pakken.

Daarom neemt de COR in 2014 zelf het opmerkelijke initiatief om een RvC van de grond te krijgen. Dankzij de COR is er inmiddels een volledige nieuwe RvC die volgens een transparant rooster in lijn met de planning & control cyclus vier keer per jaar vergaderd. De RvC bestaat op dit moment uit drie leden van wie twee extern. De voordrachtcommissaris namens de COR is Voorzitter van de raad en is een vrouw.

DE DRIEHOEK VORMGEVEN

Met de benoeming van de RvC is de driehoek bij Danone Nederland letterlijk weer gaan "draaien".

Alle drie de betrokkenen opereren hierbij vanuit een (pro-)actieve en vooral ook "pragmatische" visie op het geheel. Er is op structurele basis zowel formele als informele communicatie. Men weet elkaar altijd te vinden.

Zo is er is veel open en informeel overleg tussen de partners in de driehoek. Bij de COR-voorzitter wordt door de RvC en bestuurder regelmatig even "getoetst" hoe het beste vormgegeven kan worden aan zaken die onder de WOR vallen. De COR vormt zo in het medezeggenschapsproces het "platform" om zowel inhoudelijk te coördineren als procedurele afspraken te maken. Dat vergt aardig wat creativiteit, met name gezien de internationale context.

De COR voorzitter functioneert hierbij als de spreekwoordelijke spin in het web. Het is voorgekomen dat hij door zijn contacten met en ondersteuning door de internationale vakbeweging eerder op de hoogte bleek van bepaalde ontwikkelingen dan de RvC en bestuurder(s)! De COR voorzitter stelt zich evenwel bescheiden op. Want het valt op dat zowel van de kant van de voordrachtcommissaris als van de bestuurder en directeur HR meer inhoudelijke voorbeelden gegeven worden van de samenwerking op strategisch niveau dan door de COR.

De COR, en met name de voorzitter, is actief en inventief in het vormgeven van de medezeggenschap door het met elkaar verbinden van zowel internationale als nationale netwerken en de belangen van de verschillende stakeholders.

Zo zijn afspraken over de medezeggenschap vastgelegd door de internationale overkoepelende vakbond IUF. Er is inmiddels ook een informele EOR van ondernemingsraden met verschillende achtergronden om elkaar op de hoogte te houden.

DE DRIEHOEK DRAAIT

De COR weet volgens de andere partners in de driehoek de balans te vinden tussen zowel wat formeel vereist is als dat wat bij de cultuur en besluitvormingsprocessen bij het concern aansluit. De COR geniet alom waardering voor de kennis en professionele opstelling. Dit geldt ook voor het afstemmen van de wettelijk vereiste medezeggenschapsprocedures in relatie tot de uiteenlopende business units die ieder een eigen OR hebben, waarvan de belangen onderling kunnen verschillen. In de puzzel van hoe dan zowel aan de vereisten van de WOR te voldoen als voor alle betrokken organisaties goede afspraken te maken, geldt een pragmatische benadering als uitgangspunt.

Een voorbeeld is een gecompliceerde adviesaanvraag aangaande het wijzigen van de HR-organisatie. Het voorgenomen besluit heeft zowel impact op de relatie met het internationale hoofdkantoor, de structuur van de business units en samenstelling van teams als de taken en functies van individuele medewerkers. Het overlegproces over deze adviesaanvraag is door de COR gecoördineerd en afgerond. De ondernemingsraden en bestuurders van de betrokken business units hebben vervolgens hun rol opgepakt om de verschillende belangen inhoudelijk en procedureel op elkaar af te stemmen. Het overleg is toen heel organisch verlopen en met resultaat afgesloten.

Mede door het opgebouwde vertrouwen tussen de WOR-bestuurder en de COR is bij een dergelijk groot en complex project de dialoog voortdurend op gang gebleven en kijken alle partijen met tevredenheid terug.

Nog een voorbeeld: bij grotere (wereldwijde) transformaties doet het management steekproefsgewijs kwalitatief onderzoek naar de effecten. Hiervoor gebruikt men de Human Feasibility Study.(HFS), een methodologie die wereldwijd op dezelfde manier wordt toegepast. Op initiatief van de COR is bij een van dergelijke transformaties na 1,5 jaar een tweede HFS in "light" versie herhaald. Dit zorgde voor meer betrokkenheid en daardoor meer vertrouwen in en draagvlak voor het transformatieproces.

De COR heeft verder binnen het concern oog voor de "gewone" werknemersbelangen als secundaire arbeidsvoorwaarden, overlegt met de bedrijfsarts en kaart zaken als werkdruk aan. Zo worden ook de andere medezeggenschapsorganen inhoudelijk ondersteund.

De nieuwe RvC heeft een zeer actieve rol bij het voeren van de dialoog in de driehoek. De RvC voorzitter is van mening dat een rol als commissaris in een internationale tussenholding om een nog actievere rol vraagt dan in een RvC van een holding. Zij vervult een ware ambassadeursrol door alle stakeholders te informeren over de Nederlandse wettelijke verplichtingen. Zij speelt een belangrijke rol om de medezeggenschap in bestaande besluitvormingsprocessen in te vlechten. Ook de andere twee commissarissen zijn in dit kader actief. De RvC bezint zich voortdurend op haar rol en de verdere stappen die ondernomen kunnen worden, ook in relatie met het management.

Bestuurder en HR director spreken in de interviews verschillende malen waardering uit voor zowel de rol van de COR als de RvC bij het vormgeven aan medezeggenschap binnen een complexe organisatie met verschillende stakeholders. Wat de COR betreft is mede hierdoor meer vertrouwen ontstaan in en draagvlak voor besluitvorming door het (internationale) management. Centraal hierbij is het hechten aan een goede dialoog en onderlinge communicatie.

DE CRITERIA

Het toetsen van de driehoek aan de criteria leidt tot de volgende conclusies:

1. er is een cultuur van structureel overleg waarbij actief en inventief gewerkt wordt aan het vormgeven van een inhoudelijke en procedurele dialoog. Alle betrokkenen in de driehoek nemen hier (pro-)actief aan deel;
2. er is regelmatig overleg met andere stakeholders als de (internationale) vakbeweging, het internationale hoofdkantoor, de onderliggende ondernemingsraden en hun bestuurders;
3. de COR functioneert professioneel, strategisch en op internationaal niveau. Binnen de medezeggenschap zelf weet men de verschillende belangen bij het overlegproces goed op elkaar af te stemmen;

4. door het ontbreken van een Nederlandse Raad van Bestuur is er geen drie-raden overleg. Dit maakt de dialoog gecompliceerder doordat de aangewezen overlegpartner voor de COR met zijn medebestuurders moet afstemmen. Desalniettemin weet men op COR-niveau resultaten te boeken. Op internationaal niveau is er veel aandacht voor o.a. diversiteit, duurzaamheid en zorg. Zo geldt er een wereldwijde "compliance policy" waar ethisch handelen een belangrijk onderdeel van uitmaakt. ;
5. diversiteit behoort bij het bedrijfsbeleid. Er is een vrouwelijke voorzitter van de RvC, tevens voordrachtscommissaris. Danone Nederland staat zich al jaren voor op een actief, relevant en succesvol diversiteitsbeleid. Tot op de hoogste niveaus worden sleutelposities ingenomen door professionals van divers geslacht, leeftijd, afkomst en achtergrond.

Al met al kan gesteld worden dat Danone Nederland terecht tot de drie genomineerden behoort.

Tineke de Rijk

2. CASE STICHTING DE LICHTENVOORDE

Deze beschrijving is gebaseerd op de interviews met de betrokkenen bij het overleg in de "driehoek" bij de Stichting Lichtenvoorde.

De interviews zelf zijn, vanwege hun vertrouwelijk karakter, alleen bekend bij de jury, begeleidingscommissie en de genomineerden. Alle interviews zijn door de betrokkenen geaccordeerd.

De drie organisaties die voor de eerste Driehoek 3D Trofee genomineerd zijn, zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

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

Op basis van deze criteria is een vragenlijst opgesteld die van te voren aan de geïnterviewden is toegestuurd. Vervolgens is er met iedere betrokken partij in de driehoek een interview gehouden.

GEÏNTERVIEWDEN STICHTING DE LICHTENVOORDE

Bij Stichting De Lichtenvoorde zijn de volgende interviews gehouden:

- **Medezeggenschap:** Marion Winkelhorst (voorzitter OR), Agnes Kok (OR lid en ex voorzitter) en Willem Nijhuis (OR lid)
- **Bestuurder:** Hans Poortier
- **RvT:** Dianne Kortschot, voorzitter RvT, en Nicolette Cremers, lid RvT op voordracht van de OR

De OR telt negen leden, zeven vrouwen en een man.

De RvT bestaat uit vijf personen, een op voordracht van de OR, een op voordracht van de cliëntenraad en een op voordracht van de verwantenraad. En twee leden op persoonlijke titel.

Er is geen Raad van Bestuur maar een eenhoofdige leiding.

ALGEMEEN

Stichting De Lichtenvoorde is een zorgaanbieder in de Achterhoek. De organisatie is ontstaan vanuit een familie initiatief en als alternatief voor het wonen in grote instellingen. Dit kenmerkt de missie en visie van de organisatie tot op de dag van vandaag, ook in het overleg tussen de partners in de driehoek.

De Lichtenvoorde is HKZ gecertificeerd en is ook gecertificeerd voor de Roze Loper (tolerantie ten aanzien van seksuele diversiteit bij cliënten en medewerkers). De organisatie behoort ten aanzien van de toepassing van zorg-technologie tot de koplopers binnen de sector, evenals bij het omgaan met kleinschalige zorg in de wijk en seksualiteitsvraagstukken.

Er zijn 36 kleinschalige woon-zorg locaties, 7 dagbestedinglocaties, 2 ambulante teams en een bestuurs/bedrijfs-bureau. Intramuraal zijn er 525 cliënten, in de dagbesteding 263 en extramuraal 202. Er werken 584 personen.

De nadruk ligt op kleinschalige zorg waarin zowel voor cliënten als hun verwanten, de medewerkers en vrijwilligers een eigen rol is weggelegd en die in de praktijk ook door alle gremia wordt gerespecteerd. In de zorg en dienstverlening wordt het netwerk van de cliënt meegenomen. Om die reden is er zowel een cliënten- als een verwantenraad. Deze raden worden ook bij het overleg over de organisatie en inzet van de medewerkers betrokken.

Alle geïnterviewden in de driehoek van OR, bestuurder en Rv zijn trots op het gegeven dat men in sectorbrede cliënt-waardering- onderzoeken de afgelopen jaren steeds weer hoge scores heeft. Dat geldt ook voor dat de financiële positie ondanks de zware hervormingen nog steeds gezond en in control is.

SAMENWERKEN AAN DE ZORG

De missie en de daaruit voortvloeiende visie van Stichting De Lichtenvoorde zijn gezamenlijk door cliëntenraad, verwantenraad en ondernemingsraad geformuleerd. Voor alle betrokkenen in de driehoek van overleg van OR, RvT en bestuurder geldt deze eveneens als kader voor het onderlinge overleg. Voor de OR betekent dit onder andere het vormgeven van een professionele organisatie met goed opgeleide en op samenwerking gerichte medewerkers.

Medewerkers werken in teams met een grote mate van verantwoordelijkheid zoals de ondersteuning van de cliënt, het maken van roosters, binnen het begrotingskader blijven etc.

De teams vormen de basis voor het handelen van de OR. Per team is er een contactpersoon en deze bereidt samen met het team de komst van de OR voor. In die bijeenkomsten wordt toegelicht waar de OR mee bezig is en wordt informatie "opgehaald". De OR pakt signalen op en gaat die serieus onderzoeken.

Recent voorbeeld is dat een eigen OR analyse van een medewerkertevredenheidsonderzoek leidde tot het voorstel voor meer begeleiders op de werkvloer.

Er is een structuur waarin de verschillende raden als cliëntenraad, verwantenraad, de OR en de RvT met elkaar een thema bespreken dat speelt in de organisatie. Een voorbeeld is het gaan werken in zelfsturende teams, waardoor de organisatiestructuur drastisch zou veranderen. Het besluit tot deze organisatiewijziging wordt niet aan de hand van een theoretisch model genomen, maar door eenieder hierbij te betrekken en de consequenties in kaart te brengen. Voor de OR is dat de eigen achterban c.q. de werknemers. De OR is alert op de sociale gevolgen voor individuele werknemers van een dergelijke nieuwe structuur. Men weet deze gevolgen vervolgens. Zo goed te regelen dat de vakbond de OR complimenteert met zowel de inhoud als de procedure.

Overigens zijn alle betrokkenen in de driehoek trots op gegevens als een structureel laag ziekteverzuim, een tweede prijs in de Vernet Health ranking en een door werknemers als zeer positief ervaren 61 plus-regeling.

Een van de meest recente OR-voorstellen is om een relatie te leggen tussen het opleidingsreglement en missie en visie van de organisatie. Hoe koppel je dat aan de rol van de medewerker en het functioneren als team? Hoe krijg je dat concreet?

De Lichtenvoorde is genomineerd vanwege de positie die de OR inneemt bij het ontwikkelen van medezeggenschap die betrokken is bij de koers van de regionaal gespreide organisatie. Een OR die daar de verschillende rollen bij weet te benutten. En die al in een beleidsvoorbereidende fase de achterban, mede door contactpersonen, inhoudelijk bij de besluitvorming betreft. Dat is des te meer bijzonder omdat in een zorginstelling de focus van medewerkers primair op

de cliënten en hun verwanten gericht is en minder op de eigen organisatie. Daarbij komt nog dat de medewerkers bij De Lichtenvoorde verspreid zijn over een aanzienlijk aantal locaties.

DE DRIEHOEK VORMGEVEN

Het op alle niveaus verantwoordelijkheid dragen voor de zorg voor cliënten, hun verwanten en daarmee samenhangend de professionaliteit van de medewerkers tekent zich ook af in het functioneren van de driehoek.

De OR en de RvT hebben niet alleen een structureel contact. De RvT voelt zich inhoudelijk betrokken bij de organisatie en de twee geïnterviewde RvT-leden hebben mede vanwege hun beroepspraktijk een professionele inbreng en daarmee een toegevoegde waarde aan het functioneren van De Lichtenvoorde. Een van de RvT leden is op voordracht van de OR benoemd. De OR heeft hierbij nadrukkelijk gezocht naar iemand die qua professionaliteit een goede aanvulling zou zijn op de andere leden.

De bestuurder voelt zich zeer gesteund door deze structuur en de transparante wijze van overleg tussen alle betrokkenen in de driehoek. Een dergelijke vorm van samenwerking heeft hij in functies bij andere organisaties niet als zodanig aangetroffen.

Kenmerkend voor de cultuur van het overleg is dat bij het afnemen van de interviews blijkt dat iedere geleding de vragenlijst reeds zelf én in overleg met de anderen heeft beantwoord. En dat met veel plezier gedaan heeft. Dat mag transparantie heten!

DE DRIEHOEK DRAAIT

Alle partijen hechten zeer aan de huidige vorm van samenwerking in de driehoek omdat deze veel ruimte biedt en transparant is.

Gezien vanuit de OR: de OR heeft een profiel voor het voor te dragen RvT lid opgesteld. Voor het functioneren en "beter" maken van de organisatie wordt het gebruik kunnen maken van de expertise van met name de RvT als heel ondersteunend ervaren. Met de RvT-leden is er zowel formeel als informeel contact.

In de relatie met de bestuurder wil de OR deze "prikkel" en de cultuur van openheid verder ontwikkelen. Men schuwt het niet om feed-back te geven

Het is mogelijk om in alle openheid achterbanraadplegingen te houden. Daarbij zijn niet alleen de werknemers maar ook de cliënten- en verwantenraden betrokken. Het achterbanoverleg is verder vormgegeven door per team een contactpersoon te hebben.

De OR maakt deel uit van het ROR (Regionaal Overleg Ondernemingsraden) en heeft zich aangesloten bij de Alliantie M3, een groep van kleine zorgverleners.

Wat betreft de bestuurder: het samenwerken in de driehoek in een cultuur van openheid is invulling van zijn wens om niet via een "zandloper" model te functioneren. Illustratief is de "escape"-lijn waarbij managers zelf naar de RvT kunnen toestappen. In combinatie met veel informele contacten wordt de communicatie ook via de formele en schriftelijke kanalen geborgd.

De RvT neemt zijn taak zeer serieus. Opvallend is dat men heel bewust aan de eigen ontwikkeling werkt door te "sparen" met andere toezichthouders, door lid te zijn van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) en een eigen Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) op te stellen.

Daarbij komen ook inhoudelijke thema's als de werving en selectie van een bestuurder, innovatie en zelfsturing aan de orde.

Er is jaarlijks een (art 24) overleg met de RvT, OR en bestuurder waarbij teruggekeken wordt naar het voorbijaande jaar en de toekomstplannen voor het komende jaar. De agenda wordt gezamenlijk vastgesteld. Tweemaal per jaar is het RvT lid op voordracht van de OR aanwezig bij een OR vergadering.

Ten minste eenmaal per jaar wordt door de bestuurder een “radenavond” gehouden met het managementteam, de verwantenraad, de cliëntenraad, de OR en de RvT. Dat is een statutair vastgelegde overlegvergadering over een actueel thema, zoals zelfsturing.

De overgang naar zelfsturing hield een reorganisatie in en betekende een managementlaag minder. Dat raakt zowel werknemers als cliënten. Beiden dien je dan ook bij de besluitvorming te betrekken. De OR heeft twee achterbanmiddagen georganiseerd, constateerde een groot draagvlak en heeft op basis daarvan geadviseerd. Hierbij zijn ook afspraken over de sociale gevolgen gemaakt.

Wat betreft de selectie van de nieuwe bestuurder hebben RvT en OR van De Lichtenvoorde samengewerkt. Bijzonder is dat door RvT en de OR gezamenlijk onlangs een 360 graden-feedback georganiseerd is, toen de bestuurder een jaar functioneerde.

De RvT heeft enkele keren met een externe observator vergaderd. De Zorgbrede Governance Code geldt hierbij als kader. De RvT verdiept zich in de organisatie, o.a. door het vergaderen op verschillende locaties en het feeling zoeken met cliënten en verwanten. En door een combinatie van formeel en informeel contact met de OR. Dat tekent de cultuur van de organisatie De Lichtenvoorde.

Alle betrokkenen in de driehoek zijn trots op het feit dat ze als eerste organisatie in deze sector het keurmerk “de Roze Loper” gekregen hebben voor acceptatie en ondersteuning van LHTB voor mensen met een beperking.

DE CRITERIA

Het toetsen van de driehoek aan de criteria leidt tot de volgende conclusies:

1. er is een structureel overleg tussen OR, bestuurder en RvT waarbij ook inhoudelijk gezamenlijk vormgeven wordt aan organisatieontwikkelingen zoals de introductie van zelfsturende teams;
2. er is regelmatig overleg met andere stake-holders als de cliënten en verwantenraad. Met de vakbonden wordt regelmatig getoetst of men aan de CAO en andere verplichtingen voldoet. Tot nu toe levert dat geen problemen op. Integendeel: er is “geplust” en eenieder is tevreden;
3. de OR functioneert professioneel en op strategisch niveau en weet hierbij de achterban in brede zin te betrekken. Opvallend is dat men erin is geslaagd om een voor een zorginstelling bovengemiddeld “organisatiebewustzijn” te creëren;
4. er is geen Raad van Bestuur maar een bestuurder die de huidige structuur in de driehoek als zeer ondersteunend ervaart;
5. diversiteit hangt nauw samen met de missie en visie van Stichting De Lichtenvoorde. Er is een keurmerk Roze Loper, waar men zeer trots op is.

Al met al kan gesteld worden dat Stichting De Lichtenvoorde terecht tot de drie genomineerden behoort.

Tineke de Rijk

3. CASE KPN

Deze beschrijving is gebaseerd op interviews met de betrokkenen bij het overleg in de ‘driehoek’ binnen het KPN concern.

De interviews zelf zijn, vanwege hun vertrouwelijk karakter, alleen bekend bij de jury, begeleidingscommissie en de genomineerden. Alle interviews zijn door de betrokkenen geaccordeerd.

De drie organisaties die voor de eerste Driehoek 3D Trofee genomineerd zijn, zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

1. een cultuur van structureel overleg tussen OR (COR) en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;

2. regelmatig overleg met andere stake-holders: vakbonden en in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichthouders, cliëntenraden.
3. een OR die actief is op strategisch niveau.
4. een gezamenlijk overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten t.a.v. sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering
5. oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de OR/RVC/RVT/Bestuur en/of het beleid.

Op basis van deze criteria is een vragenlijst opgesteld die van te voren aan de geïnterviewden is toegestuurd. Vervolgens is er met iedere betrokken partij in de driehoek een interview gehouden.

GEÏNTERVIEWDEN KPN.

Bij de KPN zijn volgende interviews gehouden:

- **Medezeggenschap:** Sjaak Slingerland, ex-voorzitter COR en Rob van Braam, huidig voorzitter van de COR.
- **Bestuurder:** CEO Eelco Blok
- **RvC:** voordrachtscommissaris Jolande Sap

De COR telt tien leden (acht mannen en twee vrouwen). De RvC zeven leden (vijf mannen en twee vrouwen, tevens voordrachtscommissaris). De RvB telt vier leden, allen man. Voor alle bedrijfsonderdelen die direct onder de RvB vallen is er een ondernemingsraad ingesteld, dit zijn er dertien. Deze ondernemingsraden tellen 129 leden: 101 mannen en 28 vrouwen.

ALGEMEEN

Concern in continue verandering

KPN B.V. telt ruim 13.000 medewerkers en levert zowel aan consumenten als de zakelijke markt telecommunicatie en ICT diensten. KPN is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Zij is een 100% dochteronderneming van de naamloze vennootschap Koninklijke KPN N.V.

KPN is marktleider op het gebied van infrastructuur- en netwerkgerelateerde IT-oplossingen en levert zowel diensten aan consumenten: mobiele telefonie, internet en televisie als aan zakelijke klanten: telecommunicatie- en ICT-oplossingen.

Er is de afgelopen jaren voortdurend gebouwd aan het versterken van de (internationale) positie en een voortdurende capaciteitsuitbreiding van vaste en mobiele netwerken. De daarmee gepaard gaande veranderingen hebben grote gevolgen voor de medewerkers en de cultuur op de werkvloer.

Voor de medezeggenschap geldt "verbinding" als uitgangspunt om de eigen koers te kunnen bepalen. Dit betekent onder andere dat sinds 2008 de medezeggenschap voortdurend het initiatief neemt om te "waken" over de werknemersbelangen en een motiverende cultuur op de werkvloer te bevorderen.

De COR speelt aantoonbaar een (pro-)actieve rol bij de huidige dialoog in de driehoek met de RvC en de CEO/RvB. In het recente verleden hebben complexe strategische thema's als de herfinanciering van bankfaciliteiten, de herfinanciering van KPN door middel van een claimemissie in 2013, de verkoop van de Duitse dochteronderneming E-plus in 2014 en in 2015 de verkoop van de Belgische dochteronderneming Base in het overleg op dit niveau gespeeld.

Strategische besluiten met gevolgen voor de werknemers komen echter niet alleen op de COR agenda maar qua uitvoering op die van de onderliggende ondernemingsraden. Dit geldt bijvoorbeeld voor reorganisaties en naleving van het Sociaal Plan. Ter afstemming is er dan ook maandelijks overleg tussen het DB van de COR, voorzitters van de betrokken raden en vakbondsbestuurders.

Zowel de COR als de CEO hebben een eigen achterban die structureel bij de besluitvorming betrokken wordt. Een recente ontwikkeling is om de achterban van beide kanten reeds in de voorfase van besluitvorming bij "grote zaken" te betrekken.

De RvC is structureel vertegenwoordigd bij de overlegvergaderingen tussen COR en CEO en kiest een actieve rol bij het vormgeven en continueren van de dialoog in de driehoek.

DE DRIEHOEK VORMGEVEN

Deze samenwerking in “de driehoek” is niet zonder slag of stoot ontstaan. Zo’n tien jaar terug was er nog nauwelijks sprake van strategisch inhoudelijk overleg.

Door de verslechterende bedrijfseconomische situatie -de crisis van 2008 gaat niet aan de KPN voorbij- is de medezeggenschap dan vooral gefocust op de gevolgen voor werknemers en reactief te noemen.

De bedrijfseconomische problemen leiden voor de medezeggenschap tot de conclusie dat de kenmerkende, verbindende cultuur bij KPN wordt bedreigd. De COR komt tot het inzicht dat zich een tendens aftekent waarbij het personeel alleen nog als harde rekeneenheid gezien wordt. Het bonussysteem is hier mede debet aan.

In oktober 2010 stuurt de COR een brief aan de bestuurder met als hoofdlijnen:

- medewerkers maken zich zorgen over de toekomst en vragen om een meer duurzame bedrijfsvoering;
- veel medewerkers hebben passie voor het bedrijf maar dreigen dit onder de veranderende cultuur kwijt te raken;
- medewerkers hebben fundamentele bezwaren tegen het bonussysteem dat het korte termijn denken centraal stelt.

Deze brief wordt zowel een omslagpunt voor de medezeggenschap als voor het overleg in de driehoek.

De RvC pakt het signaal serieus op. De COR neemt in het verlengde hiervan het initiatief tot het opstellen van een profielschets voor de bestuursvoorzitter. Voor deze schets houdt de COR interviews de RvC, HR management en een medewerkers-enquête. De RvC neemt deze profielschets mee in de benoeming van de nieuwe bestuursvoorzitter.

In 2011 komt er een samenwerkingsovereenkomst tussen de COR en deze bestuursvoorzitter met als uitgangspunt de medezeggenschap meer strategische invloed op de koers van het bedrijf te geven.

Voor de COR wordt dit een omslag van de medezeggenschapsstijl: vanuit een reactieve naar een meer proactieve opstelling. De COR schuwt niet om het eigen functioneren onder de loep te nemen.

- Professionalisering wordt een hoofdvoorwaarde voor het op strategisch niveau te kunnen functioneren. Er komt een model “resultaatgerichte medezeggenschap” waarbij men medezeggenschap als vitaal onderdeel van de totale waardeketen van het bedrijf beschouwt.
- Een andere voorwaarde voor strategisch functioneren als COR is het betrekken van de gehele medezeggenschap. Dit krijgt vorm in een COR-jaarplan op basis van achterbanraadpleging, een landelijke OR-dag en een jaarlijkse drie-daagse werkconferentie met verdieping op thema’s. De achterban wordt systematisch bij de besluitvorming betrokken door informatiesessies, werkgroepen en checklisten. Een recent voorbeeld is een enquête naar de effecten van uitbesteding.

In de driehoek neemt de COR het initiatief om aan de hand van eigen criteria gebruik te maken van het voordrachtsrecht.

In het voorjaar van 2015 worden twee -vrouwelijke- voordrachtscommissarissen benoemd. Een van de criteria is het aantoonbaar hebben van affiniteit met werknemersbelangen en de medezeggenschap. De geïnterviewde voordrachtscommissaris Jolande Sap is mede op basis van door de COR geformuleerde criteria benoemd. Zij heeft in een introductie-programma met alle bedrijfsonderdelen kennidsgemaakt en zo een goed inzicht in de organisatie gekregen.

Er is zowel informeel als formeel gestructureerd contact tussen de RvC, COR en RvB. Deze structuur is bij deze case gevoegd.

DE DRIEHOEK DRAAIT

De driehoek heeft een stevig fundament en partijen respecteren elkaar. In de interviews spreken zij openlijk waardering voor elkaar uit. Hierbij wordt de persoon van de inmiddels ex-COR voorzitter regelmatig als de grote initiatiefnemer voor professionalisering van het overleg “geroemd”. Wat de inhoud betreft worden complexe thema’s als managementcultuur, beloningsbeleid en uitbesteding niet geschuwd.

Vanuit de CEO, Eelco Blok, gezien: zijn bestuurderschap valt voor een groot deel samen met de periode van verandering in medezeggenschapsstijl en het structureren van de dialoog in de driehoek. Hij ervaart het goede contact tussen de COR en de RvC en het feit dat er bij iedere overlegvergadering een RvC-lid aanwezig is, als ondersteunend voor het proces. De bestuurder geeft aan dat hij ten aanzien van de eigen achterban, de managers en staven, bewust op "medezeggenschapsvriendelijkheid" heeft gestuurd.

Volgens hem heeft het intensieve overleg met de COR tot betere besluitvormingsprocessen geleid, met meer commitment in de organisatie. De gedeelde visie van een resultaatgerichte medezeggenschap houdt bijvoorbeeld in dat gevolgen van besluiten meetbaar zijn en in afspraken omgezet worden. Dat gaat dus verder dan een formeel advies. Soms moet tot in de details "doorgedacht" worden en dat kan tot heel wat gepuzzel leiden. Tegelijkertijd vormt dat juist ook de "meerwaarde" van de medezeggenschap ten aanzien van de besturing. Want hoewel dit in eerste instantie veel tijd kost, ontstaat er meer draagvlak voor besluitvorming en kan weerstand op de werkvloer voorkomen worden.

Een recent voorbeeld is het uitbestedingsbeleid. De COR heeft op basis van eigen onderzoek de effecten op de organisatie en werknemers aan de orde gesteld. Voor het bestuur vormt dit de aanleiding een interne audit te organiseren naar grote outsource-trajecten. De overeenkomsten zijn opmerkelijk en het beleid is door dit initiatief van de COR bijgesteld.

In de nieuwe structuur van KPN geldt nu voor de medezeggenschap een dialoogmodel. Daarbij vindt bij strategische onderwerpen structureel al in een voorfase van de besluitvorming overleg plaats. Tweemaal per jaar is er met de COR ook een overleg over de stand van zaken met betrekking tot het strategisch plan.

Vanuit gezien: zij heeft in de eerste twee jaar van haar zittingstermijn een actieve rol gespeeld bij het bevorderen van de dialoog tussen de COR, RvC en RvB. Door interventie vanuit de RvC is zelfs een keer het overlegproces tussen COR en RvB weer op gang gekomen. Men zich dan even niet primair op de inhoud maar op de onderlinge relatie en het op gang houden van de dialoog in de driehoek. Helder krijgen en houden wie waar verantwoordelijk voor is, is regelmatig onderwerp van gesprek.

In het interview geeft de voordrachtscommissaris aan onder de indruk te zijn van een COR die zelfbewust is, een inhoudelijke confrontatie niet schuwt maar tegelijkertijd de dialoog doorzet. En dit zowel in relatie met de RvC als met de bestuurder. De COR handelt professioneel en inhoudelijk worden complexe thema's niet geschuwd.

Er is zowel formeel als informeel contact tussen het DB van de COR en de voordrachtscommissarissen. Met alle commissarissen zijn structurele afspraken over hun betrokkenheid bij het overleg met de medezeggenschap. De RvC ziet het mede als taak het proces van de medezeggenschap goed te doen verlopen. Zo nemen de commissarissen deel aan een "stake-holder" dialoog en aan de "Gallery Walk". Dit is een jaarlijkse strategiebijeenkomst van RvC, RvB en business unit managers en COR waarbij zowel managers, staven en ondernemingsraden betrokken zijn.

RELATIES BUITEN DE DRIEHOEK

Met de vakbonden is er structureel contact. Continue afstemming tussen medezeggenschaps- en vakbondstaken is een essentiële voorwaarde voor zowel procedureel juiste afspraken als het bevorderen van een goede werksfeer.

De COR weet externe netwerken als de Tweede Kamer, vakbeweging en het MNO strategisch te benutten. Een voorbeeld is de mogelijke overname door America Movil in 2013. De COR geeft een eigen persbericht uit, stuurt een brief aan de Tweede Kamer, voert gesprekken met de Stichting Preferente Aandelen KPN, de vakbonden en de Tweede Kamerfracties. Op basis van deze informatie steunt de COR een mogelijke overname niet. Het bod wordt vervolgens ingetrokken. In de Tweede Kamer leidt dit tot de motie Hamer waarbij de rechtmatigheid van het verlenen van collectief ontslag bij het verplaatsen van werk naar het buitenland aan de orde wordt gesteld.

De COR maakt gebruik van het spreekrecht op de AVA waar men onder andere de bonuscultuur en de verhouding van de top-beloning met de lagere functies aan de orde stelt.

Mede door de COR is het diversiteitbeleid dit jaar flink aangescherpt en geldt nu een quotum van 30% vrouwen in hogere functies. Voor iedere vacature moeten er minstens 50% vrouwen op de shortlist staan. Managers dienen zich hier aantoonbaar voor in te zetten: vanaf 2018 wordt dit een factor in de variabele beloning.

Wat duurzaamheid betreft: de KPN is door de Dow Jones Sustainability Index uitgeroepen tot het meest duurzame Telecom bedrijf ter wereld.

DE CRITERIA

Het toetsen van de driehoek aan de criteria leidt tot de volgende conclusies:

1. Er is structureel overleg tussen alle drie de partners. Openheid en informele contacten zijn naast formele structuren kenmerkend voor de dialoog in de driehoek. Alle partijen kennen hun eigen rol en nemen vanuit die positie hun verantwoordelijkheid. Vanuit de RvC zijn niet alleen de voordrachtscommissarissen bij de dialoog betrokken. Zowel de COR als de CEO/RvB betrekken hun eigen achterban bij het overleg;
2. er is regelmatig en structureel overleg met andere "stake-holders" als vakbonden, de aandeelhouders, medezeggenschapsnetwerken als MNO en politieke organen;
3. de COR is zowel proactief ten aanzien van "grote" strategische thema's als alert op de ontwikkelingen op de werkvloer zelf. De COR weet hierbij de onderliggende ondernemingsraden te betrekken;
4. er zijn aantoonbare resultaten met betrekking tot sociale, lange termijn- en duurzame bedrijfsvoering. De COR heeft in zijn visie opgenomen dat bedrijfsbesluiten getoetst zullen worden aan de duurzaamheid van de bedrijfsbesturing en werkelijke bedrijfsverbeteringen. In dit kader heeft de COR inmiddels het zoeken naar duurzame investeerders aan de orde gesteld.
5. wat diversiteit betreft heeft de COR zelf twee vrouwelijke commissarissen voorgedragen. Mede door de COR is het diversiteitsbeleid voor vrouwelijke managers inmiddels aangescherpt.

Al met al kan gesteld worden dat de KPN terecht tot de drie genomineerden behoort.

Tineke de Rijk

BIJLAGE

STRUCTUUR OVERLEG IN DE “DRIEHOEK” KPN

FORMEEL

- Eens per 6 weken overlegvergadering conform WOR art. 23 waarbij een lid van de RvC, niet per definitie de voordrachtscommissaris, op basis van een roulatieschema als toehoorder aanwezig is.
- Voordrachtscommissarissen wonen periodiek een COR vergadering bij.
- Periodiek overleg tussen het DB van de COR en voorzitter RvC.
- Twee keer per jaar een art. 24 vergadering met een vertegenwoordiging van de RvC. Deze vergaderingen worden voorbereid door een commissie bestaande uit vertegenwoordigers van de medezeggenschap, directie HR, directie Strategie KPN en de secretaris van de RvC. Onderwerpen uit deze bijeenkomsten kunnen op initiatief van de COR in het COR-jaarplan opgenomen worden.
- Eens in de zes weken, halverwege de periode tussen twee overlegvergaderingen, informeel overleg tussen een delegatie van de COR, de CEO en Directeur HR.
- HR-overleggen met delegatie vanuit de COR eens in de 4 weken.
- Klein informeel overleg tussen de bestuurder en het DB van de COR: een keer per vier maanden.
- Een medezeggenschapsstatuut dat de COR o.a. een uitgebreid recht op informatie geeft.
- Afsprakenbrieven waarin de gemaakte afspraken op schrift komen te staan.
- Bezoldiging wordt door COR rechtstreeks met de remuneratie-commissie van de RvC besproken.

INFORMEEL

- Beide voordrachtscommissarissen nemen zelf regelmatig initiatief tot contact met de COR en zijn bij acute zaken bereid tot ad-hoc overleg.
- Voorafgaand aan de RvC-vergaderingen telefonisch overleg.
- De voordrachtscommissarissen worden uitgenodigd op de Landelijke OR Dag (LORD) .
- Jaarlijkse “Gallery Walk” georganiseerd door de RvB om de RvC en de medezeggenschap te informeren over de plannen voor het komende jaar. Hierbij zijn meestal een paar commissarissen aanwezig. Van alle bedrijfsonderdelen worden de plannen door de verantwoordelijke business unitmanagers gepresenteerd. Van deze plannen komen een aantal thema’s op de agenda’s van het centraal en decentraal medezeggenschapsoverleg.

COLOFON

Uitgave Deze brochure is een uitgave van de FNV in samenwerking met AMG. Deze uitgave van FNV Pers kwam tot stand in opdracht van FNV-beleidsgroep Medezeggenschap en Governance. De brochure is uitsluitend in digitale versie beschikbaar. AMG: medezeggenschap-en-governance.nl, FNV: fnv.nl

FNV

Postbus 9208, 3506 GE Utrecht

Tel: 0900-9690 (lokaal tarief)

Samenstelling bundel Tonny Groen-van der Munnik, beleidsadviseur Medezeggenschap en Governance FNV en coördinator 3D trofee.

Tekst samenvatting en cases Tineke de Rijk, toezichthouder, adviseur Medezeggenschap en interviewster 3D Trofee

Verder werkten mee Mathilde Dekker, Frank Schreiner en Danielle Haenen.

Eindredactie Pien Heuts

Fotografie Malou Groen

Vormgeving Studio FNV

Order 200850

© FNV, Utrecht, december 2020

