



Alliantie
Medezeggenschap & Governance



Driehoek 3D Trofee 2020/2021



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 interviewer. 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 “moloch” 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 schaalde 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, rvc 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.



Alliantie Medezeggenschap & Governance

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 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 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 Ettehoven 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 driehoeksoverleg 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 heisessie, 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 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 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 “ [jijwerkt@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 klokkenluiderregeling 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-)scholing 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. Daarboven op 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 afzakken 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 or Atrium MC (een van de twee fusie organisaties) is er een inzetbaarheidsfonds gecreëerd waar leidinggevendenden bij bijvoorbeeld 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 voortvloeit 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 Zuyderland 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 managementbijeenkomsten 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.



Alliantie Medezeggenschap & Governance

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 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 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 waarbij al direct doorgevraagd werd."

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

De overlegcultuur 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 toverleg, 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 feed-back 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 voortraject 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 instemmingtraject 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 lichting 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 duit 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 aandragen. 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 rvc 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 wachttdienstvergoeding. 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 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 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 diversiteitsbeleid. 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.



Alliantie Medezeggenschap & Governance

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 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 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.
Marieke 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: “Vooraf 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 portefeuillevereiding 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 ons 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 directeurs. 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 rvc 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, een 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 rvb 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 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 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 stuiptrend 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 conferentietoord 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.

*<https://www.alfa.nl/impact-en-jaarverslag-2019>