

Juryrapport Driehoek 3D-trofee 2025/2026



Datum: 27 februari 2026

Jury:

Prof. Dr. Ard-Pieter de Man (voorzitter)

Aukje Nauta

Herjon Flierman



Alliantie
Medezeggenschap & Governance

Inleiding

De 3D-trofee bekroont organisaties waarin de samenwerking tussen OR, bestuurder en Raad van Commissarissen uitblinkt in professionaliteit, wederzijds vertrouwen en strategische waarde. De vier genomineerden voor 2026 — ASN Bank, Danone Nederland, Havenbedrijf Rotterdam en Unilever Nederland — hebben elk laten zien hoe de driehoek zowel formeel als informeel kan bijdragen aan kwalitatieve besluitvorming en organisatieontwikkeling.

De jury heeft alle casestudies, interviews en beoordelingsdocumenten bestudeerd. Daarbij is niet alleen gelet op volwassenheid en professionaliteit, maar ook op daadwerkelijke verandering sinds eerdere jaren, de complexiteit van de context, de kwaliteit van het goede gesprek, en het effect op de organisatie.

Hieronder volgt per case een uitgebreide beschrijving bestaande uit:

- De inhoudelijke kern
- Voorbeelden uit de casestudies
- Het oordeel van de jury

Daarna volgen de winnaar en de runner-up met toelichting.

Toelichting op de vier casestudies

1. ASN Bank – Verankerde samenwerking met menselijke maat

Inhoudelijke kern

ASN Bank toont een driehoek die diep is verankerd in de organisatiecultuur: informeel, laagdrempelig, op vertrouwen gebaseerd en gedragen door gelijkwaardigheid. De samenwerking is duurzaam ingebed en blijft overeind bij personele wisselingen. De bank opereert in een complexe context van reorganisaties, herstelopdrachten en hoge toezichtdruk. De driehoek functioneert daarin als een stabiel ankerpunt.

Voorbeelden uit de casestudie

- **Pressure-cooker samenwerking:** tijdens grote adviesaanvragen werkten OR, bestuur en domeineigenaren drie dagen per week fysiek samen — een uitzonderlijk intensief voorbeeld van gedeeld eigenaarschap.
- **Informele aandacht als strategisch instrument:** kaartjes, telefoontjes, persoonlijke aandacht die spanning opvangt en psychologische veiligheid versterkt.
- **Vroegtijdige betrokkenheid:** bestuurders delen concepten al voordat formele documenten bestaan; OR denkt mee over de richting in plaats van achteraf te reageren.
- **Hoge OR-verkiezingsopkomst:** veel kandidaten, hoge betrokkenheid — dit reflecteert zichtbaarheid en vertrouwen.

- **Diepe relationele continuïteit:** zelfs bij wisselingen in OR, RvC en bestuur blijft het werkritme intact, omdat de werkwijze cultuurgedreven is.

Juryoordeel

De jury vindt ASN Bank inhoudelijk sterk, met een stabiele driehoek die door relatiekwaliteit en wederzijds vertrouwen wordt gedragen. Het is een voorbeeld van menselijkheid als strategisch fundament. Wel vraagt de jury zich af of:

- de intensiteit van de samenwerking niet leidt tot overbelasting van OR-leden,
- de informele cultuur voldoende duurzaam geborgd blijft bij toekomstige wisselingen,
- en of de relatieve informele stijl soms niet té weinig spanning organiseert.

De jury erkent ASN Bank als een zeer volwassen en relationeel krachtige driehoek.

2. Danone Nederland – Strategische eenheid in internationale complexiteit

Inhoudelijke kern

Danone laat zien hoe een driehoek kan uitgroeien tot een strategisch instrument, niet gedreven door compliance maar door strategische meerwaarde. Ondanks dat de sites rechtstreeks rapporteren aan Parijs, is de driehoek erin geslaagd om één Nederlandse eenheid te creëren — een bijzondere prestatie gezien de internationale governance. De driehoek kenmerkt zich door openheid, rolhelderheid, en een volwassen, toekomstgerichte dialoog.

Voorbeelden uit de casestudie

- **De NL Board** als doorbraak: voorheen functioneerden de vijf sites los van elkaar. Nu is er samenhang op thema's als duurzaamheid, medewerkerservaring en veiligheid.
- **Informele lijnen met impact:** chat, sms, videobellen — laagdrempelig contact dat leidt tot snellere besluitvorming en beter begrip van strategische keuzes.
- **Toegang tot de AOP-cyclus:** door de jaarlijkse strategische planning te openen voor de COR, ontstond een fundamenteel andere dynamiek: van controlerend naar **co-strategisch**.
- **Internationale invloed:** Nederland heeft dankzij de driehoek een sterkere stem richting Parijs en binnen globale governance.
- **RvC-rol als versneller:** door actief contact te onderhouden met Parijs en internationale gremia.

Juryoordeel

De jury ziet in Danone een energiek, strategisch en toekomstgericht geheel. Het is indrukwekkend hoe de driehoek eenheid heeft gesmeed in een ingewikkelde governance. De jury noemt dit:

- “Een bewegende driehoek die van waarde is voor zowel NL als Global.”
- “Een voorbeeld van het Nederlandse model in internationale context.”

Tegelijkertijd ziet de jury dat:

- professionalisering vooral ‘on the job’ gebeurt,
- werving van OR-leden een blijvende uitdaging is,
- en de complexiteit in Nederland soms minder groot is dan bij de andere genomineerden.

Danone wordt gezien als een sterke kandidaat voor een aanmoedigingsprijs.

3. Havenbedrijf Rotterdam – Gelijkwaardigheid, korte lijnen en strategische scherpte

Inhoudelijke kern

Het Havenbedrijf werkt in een extreem complexe omgeving: geopolitiek, veiligheid, energietransitie, grote publieke aandeelhouders en enorme economische impact. Binnen die complexiteit functioneert een driehoek die wordt gekenmerkt door korte lijnen, openheid, een cultuur zonder ego’s en een opvallend strategische rol van de OR. De afgelopen periode heeft de organisatie een significante verbetering doorgemaakt.

Voorbeelden uit de casestudie

- **Informele correctie tijdens reorganisatie:** de OR-voorzitter klopte onaangekondigd bij de bestuurder aan toen een besluit onverwacht overkwam. Het gesprek was stevig maar respectvol; de bestuurder erkende direct dat het anders had gekund.
- **Nyenrode-leergang:** de OR volgde een intensief opleidingstraject, waarbij bestuurder en RvC aanwezig waren bij de eindpresentatie — een krachtige gezamenlijke professionalisering.
- **Nieuwe OR-samenstelling met aantrekkingskracht:** voor het eerst in lange tijd weer echte verkiezingen omdat er méér kandidaten dan plaatsen waren.
- **RvC met ‘laag ego-gehalte’:** bevestigd in hun eigen zelfevaluatie — dit heeft een directe impact op de manier van toezicht.
- **Strategische thema’s in de reguliere dialoog:** geopolitieke scenario’s, energietransitie, defensie, Europees vestigingsklimaat.
- **Gedeelde trots als bindmiddel:** OR, bestuur en RvC benoemen dat ze werken voor “het grotere belang: de haven”.

Juryoordeel

De jury vindt het Havenbedrijf:

- de meest indrukwekkende sprong voorwaarts te hebben gemaakt,
- buitengewoon strategisch volwassen,
- met een driehoek die zowel diep relationeel als professioneel robuust is,
- en met een cultuur waarin men “gewoon belt” wanneer iets schuurt.

Het is een voorbeeldcasus waarin modern leiderschap, medezeggenschap en governance elkaar versterken. De jury noemt dit:

“Geen woorden maar daden — óók in de driehoek.”

4. Unilever – Professioneel, stabiel en structureel van buiten naar binnen

Inhoudelijke kern

Unilever laat een driehoek zien die al jarenlang bijzonder professioneel en inhoudelijk sterk is. Zelfs in zware reorganisaties, internationale druk en een fundamentele herstructurering blijft de samenwerking stabiel, transparant en volwassen. De driehoek is stevig verankerd en functioneert vrijwel als een schoolvoorbeeld.

Voorbeelden uit de casestudie

- **Maandelijks formele cyclus** met heldere voorbereiding, prereads, strakke opvolging en een gedeelde actielijst.
- **Twee heidagen per jaar** met alle raden — structurele momenten voor verdieping en onderlinge verbinding.
- **Het perspectief ‘van buiten naar binnen’**: internationale collega’s, jong talent en externe experts worden bewust ingezet om denkracht te vergroten.
- **Constructieve stijl wordt internationaal geprezen**: Nederlandse OR helpt zelfs andere OR-en (zoals Ice Cream) opstarten.
- **Robuuste psychologische veiligheid**: men kan het formeel oneens zijn zonder schade aan de relatie.

Juryoordeel

De jury erkent Unilever als zeer volwassen, professioneel en betrouwbaar. De samenwerking is stabiel, duurzaam en degelijk. De jury mist wel:

- concrete ‘kritische incidenten’ die laten zien hoe de driehoek met scherpe spanning omgaat,
- verrassende vernieuwing of recente grote ontwikkeling zoals bij de winnaar.

Unilever is daarmee een uitstekende runner-up: solide, volwassen en navolgbaar.

Winnaar 3D-trofee 2026: Havenbedrijf Rotterdam

Waarom het Havenbedrijf wint

De jury koos unaniem voor het Havenbedrijf vanwege:

- Een significante en zichtbare verbetering sinds de vorige nominatie.
- Een driehoek waarin hiërarchie geen rol speelt en openheid vanzelfsprekend is.
- Professionalisering als gezamenlijke reis: OR-leergang, gedeelde reflectie, gedeelde taal.

- Strategische volwassenheid in een uitzonderlijk complexe omgeving.
- Menselijke nabijheid én bestuurlijke scherpheid — een zeldzame combinatie.
- Impact op de organisatie: nieuwe OR-aanwas, betere informatiepositie, voorbeeldrol binnen en buiten de organisatie.

Het Havenbedrijf Rotterdam belichaamt de essentie van moderne medezeggenschap: open, strategisch, relationeel sterk en moedig wanneer het ertoe doet.

Runner-up 2026: Unilever

Unilever verdient de tweede plaats omdat:

- de driehoek al jaren structureel volwassen is,
- de samenwerking zelfs in zware turbulentie professioneel en transparant blijft,
- en de OR internationaal een voorbeeldrol speelt.

Unilever is een schoolvoorbeeld van bestendige en professionele medezeggenschap.