



Alliantie Medezeggenschap & Governance

Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2019-2020, opgesteld op 23 oktober 2019 (inclusief drie casebeschrijvingen)

Jury:

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

De Driehoek 3D Trofee

De AMG heeft voor 2019-2020 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, AWVN, CNV, FNV, MNO Platform, NCD, SBIFormaat, VCP, VNO-NCW, de Voort Advokaten en de Wissema group.

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

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

Genomineerden 2019-2020

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

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

Proces nominatie

De partners van de AMG hebben vanuit hun netwerk een aantal organisaties voorgedragen, waardoor een longlist van mogelijke nominaties opgesteld kon worden. Op basis van deze

lijst zijn telefonische gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van deze organisaties. Dit resulteerde in een shortlist en de keuze voor de drie genomineerde organisaties.

Totstandkoming openbare cases

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

Werkwijze van de jury

De jury heeft als taak om op basis van de cases te beoordelen in hoeverre de genomineerden voldoen aan de criteria voor de prijs en vervolgens te bepalen wie de winnaar is. Op 23 oktober 2019 is de jury met dit doel bij elkaar gekomen. Allereerst complimenteert de jury de interviewster. Het materiaal is mooi gestructureerd en het zijn goed leesbare cases geworden. Dit maakt het goed mogelijk om tot een inhoudelijke afweging te komen. De juryleden ervaren het als een eervolle taak om een Trofee-winnaar te mogen kiezen.

Criteria Driehoek 3D Trofee

Deze zijn:

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

Opmerking vooraf:

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

Bespreking Cases

Unilever Nederland

Unilever Nederland is een dochter van een buitenlandse moeder. De jury constateert dat hierdoor voor de partijen in de driehoek het overleg gecompliceerd kan zijn. Voor de COR is van belang actief te zijn op EOR niveau, waar de hoofdlijnen van het beleid ontwikkeld worden. Bij strategische besluiten en belangrijke acquisities kan het bijvoorbeeld voor alle betrokkenen een grote druk op de ketel geven om zowel aan de Nederlandse regelgeving te

voldoen als geen spelbreker op internationaal niveau te willen zijn. Een recent voorbeeld daarvan vormt de acquisitie van De Vegetarische Slager waarbij de COR op zeer korte termijn advies uitbracht.

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

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

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

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

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

Duurzaamheid zit in de haarvaten van het bedrijf: Unilever kan wat dit betreft als een boegbeeld gezien worden. Het “Unilever Sustainable Living Plan” is een belangrijk element van het bedrijfsmodel. “Doing good by doing well” is het credo waarmee men zich op het eigen productenpakket richt, maar ook op maatschappelijke problemen als gezondheid, welzijn en het milieu. Unilever zoekt hierbij samenwerking met NGO’s en partners die daar aanvullende/andere deskundigheid bij inbrengen. Duurzaamheid is ook onderdeel van het personeelsbeleid.

Vitens N.V.

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

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

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

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

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

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

Duurzaamheid is voor een waterbedrijf van levensbelang, waarbij het opvalt dat Vitens hier in de vorm van partnership met andere organisaties naar samenwerking zoekt. Zowel in 2016, 2017 als 2018 heeft men het hoogste niveau van de Barometer Duurzaam

Terreinbeheer weten te behalen. In dit kader past ook het beleid om klanten bewust te maken van het belang van waterbesparing. Wat de eigen organisatie betreft, is duurzame inzetbaarheid een belangrijk speerpunt voor de OR en worden in dit kader managers actief gefaciliteerd om dit te bevorderen.

De Volksbank N.V.

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

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

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

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

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

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

Conclusies

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

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

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

Het oordeel van de jury

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

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

Unilever Nederland

De jury is onder de indruk hoe partijen in de driehoek -binnen het kader van de internationale verhoudingen- met elkaar op een moderne en professionele wijze vorm aan de medezeggenschap op alle niveaus willen geven. Hier zijn de hele RvC en bestuurders bij betrokken. Wat wel of niet onder de Nederlandse wetgeving valt leidt regelmatig tot een

“puzzel” waar men met elkaar weet uit te komen en de medezeggenschap tot op het niveau van het Europese management bij besluitvorming betrokken wordt. Zoals bij het project “Future of Work”, waar de COR een duidelijke rol heeft in het proactief vormgeven daaraan. Wat diversiteit/inclusiviteit en duurzaamheid betreft vindt de jury Unilever een boegbeeld voor multinationals.

Vitens N.V.

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

De Volksbank N.V.

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

Score

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

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

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

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

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

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



DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case de Volksbank N.V.

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

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

- een cultuur van structureel en informeel overleg tussen (C)OR, Bestuur/RvB en RvC/RVT waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
- regelmatig overleg met andere stakeholders: in voorkomende gevallen met (groot-)aandeelhouders, externe 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 De Volksbank NV

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

Medezeggenschap DB OR

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

Bestuurders

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

RvC

Jan van Rutte, voorzitter RvC; Monika Milz, voordrachtscommissaris

De partners in de driehoek: werken aan “Bankieren met de menselijke maat”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De overlegcultuur in de driehoek

1 Het formele overleg

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

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

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

2 Het informele overleg

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Cultuur van onderling overleg

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

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

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

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

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

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

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

4 Rollen en verantwoordelijkheden

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

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

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

De RvC-voorzitter : “Mijn rol als commissaris zie ik ook als werkgever en adviseur. We kunnen als commissaris zoveel meer doen dan alleen als toezichthouder functioneren, dat geldt niet alleen richting bestuurder maar ook naar de OR toe.” De

voordrachtscommissaris: “Als commissaris heb je bijvoorbeeld geen rol als individuele medewerkers met een vraag of probleem bij je komen. Daar moet je scherp op zijn. Maar als er via de OR een individuele case aan de orde komt, leent zich dat wel voor het kunnen toetsen of het proces goed verlopen is.”

5 Praktijkvoorbeelden potentieel conflict

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

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

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

Enkele voorbeelden

Uitvoering Sociaal Plan

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

Outsourcing

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

Duurzaam Vervoer Woon Werkverkeer

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

Opleidingseisen ICT-medewerker

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

6 Evaluatie

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

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

Het wettelijk kader

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

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

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

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

Om de WOR op "maat te maken" wordt bij de Volksbank van oudsher met samenwerkingsovereenkomsten gewerkt. Zo is voor de privatisering van de SNS bank in

2015 in een samenwerkingsovereenkomst aan de OR-Commissie Spot On het recht verleend om direct met de directie te overleggen.

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

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

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

Werkwijze adviesaanvragen

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

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

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

Communicatie met de achterban

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

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

WOR art 28: de toezienende taak van de OR

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

Corporate Governance Code

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

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

Duurzaamheid

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

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

Diversiteit

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

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

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

Inclusiviteit

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

Sociale doelstellingen

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

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

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

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

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema's in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

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

Het bankieren met de menselijke maat

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

Mobiliteitsbeleid

De adviesaanvraag over de structuurverandering bij de OC Staven houdt onder andere een nieuwe invulling van managementfuncties en het preventief mobiel worden van veel medewerkers in. De OC Staven weet zich door het bijwonen van medewerkerbijeenkomsten een goed beeld te vormen van de gevolgen hiervan. Mensen kunnen door preventief mobiel verklaard te worden bijvoorbeeld gedemotiveerd raken en/of de organisatie verlaten. Mensen ook die met enige begeleiding goed zouden kunnen functioneren in de nieuwe organisatie. De OR vraagt zich ook af of functies niet te vaak als ingrijpend gewijzigd

verklaard worden waardoor er teveel mensen de bank dreigen te verlaten of dat al gedaan hebben. De conclusies van de medezeggenschap hebben inmiddels tot afspraken over het monitoren van het mobiliteitsbeleid geleid. De discussie over dit beleid wordt tot in de RvC, mede in overleg met de OR en de OR-HR-commissie, gevoerd.

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

De cultuurverandering

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

De "gedeelde waarde medewerker"-discussie

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

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

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

De franchise-kantoren

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

HR beleid

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

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

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

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

De strategie voor de toekomst

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

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

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

Professionalisering van het overleg

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

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

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

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

Andere partijen in relatie tot het overleg in de driehoek

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

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

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

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

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

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

De RvC heeft periodiek overleg met de NLFi, de aandeelhouder van de Volksbank.

Gewenst overleg in de driehoek

Bestuurder Dijkstra: “We kunnen als directie het overleg met de OR en OC’s wel verbeteren, aanscherpen, meer met elkaar klankborden. Eerlijk gezegd staan OR-onderwerpen te weinig op de agenda van de directie. Daardoor mist de OR wellicht een podium.”

Bestuurder Oostendorp: “Ik zou als bestuurder wel meer bevraagd willen worden. Zo van: “Wees niet tevreden met hoe het gaat maar vraag hoe het beter kan.”

De RvC-voorzitter Jan van Rutte: “In ieder geval doorgaan met het informele overleg met het DB OR. Wat de RvC-leden zelf betreft is mijn advies: loop rond, ga afdelingen bezoeken, dan heb je mooie gesprekken. Zoals bijvoorbeeld met een riskmanager hypotheken, als je dan doorvraagt kom je veel te weten. Blijf niet op je stoel zitten.” “Een drie radenoverleg van RvC, OR en bestuurders, zoals dit bij andere ondernemingen gebruikelijk is, bijvoorbeeld eens per jaar zou als aanvulling op het informele overleg nuttig zijn. Je ziet dan elkaars gezicht, wat met name voor nieuwe commissarissen en OR-leden van belang kan zijn.”

De voordrachtscommissaris Monika Milz: “Wat ik met de OR zou willen bespreken is hoe we met elkaar uit het traditionele “kapitalistische” frame kunnen komen. We zouden met elkaar meer buiten de gebaande paden moeten gaan denken. En ook wat de arbeidsverhoudingen

betreft minder conventioneel met elkaar omgaan. Jongeren kunnen heel andere wensen hebben wat arbeidsvoorwaarden betreft bijvoorbeeld. Het is mij niet te snel gek genoeg hoor.”

Directeur HR Schrijver: “Laagdrempelig blijven, ook als het spannend is. Alert blijven op het tijdig delen van informatie die de OR nodig heeft om haar rol goed te kunnen invullen. En goed en continu evalueren met en leren van elkaar. Daarbij de onderlinge samenwerking bespreken en soms een “check in” en “check out” hanteren om te borgen dat niet alleen de inhoud maar ook de hoe-kant, de wijze van overleggen en ervaren ruimte van ieder, onderwerp van gesprek te maken.”

De OR: “We zouden nog vroeger bij de ontwikkelingen betrokken willen worden en in alle gremia zaken willen bespreken. “In dit kader zou men ook met alle raden bij elkaar willen zitten en een thema als innovatie met elkaar willen uitdiepen. Als nieuwe OR hoopt men zowel onderling als in het overleg de discussies aan te scherpen. De OR bezint zich ook op het veranderen van het reglement om flex-medewerkers na 12 in plaats van 24 maanden mee te kunnen laten stemmen.

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

Algemene gegevens

Medezeggenschapsstructuur

De OR telt elf leden, een DB van drie personen en wordt ondersteund door een ambtelijk secretariaat met twee medewerkers. Er zijn drie OC's: Operations, Staven en Klant & Merken die ieder met hun eigen bestuurder en HR overleggen. Er zijn vier OR-commissies: Sociaal beleid/arbeidsvoorwaarden, Scholingscommissie, Commissie Spot On (deze volgt de strategische veranderingen bij de bank) en de Communicatiecommissie.

De OR is in een aantal werkgeverscommissies vertegenwoordigd: de ARBO-commissie, Projectgroep RI&E (Arbo), Projectgroep Periodiek Medisch Onderzoek, Klachtencommissie.

De directie bestaat uit vijf personen met als voorzitter Maurice Oostendorp, bestuurder voor de OR.

De RvC telt eveneens vijf leden met Jan van Rutte als voorzitter en Monica Milz als voordrachtscommissaris en vicevoorzitter.

De Volksbank NV

Vrijwel alle rechtsvoorgangers van de Volksbank, waarvan de geschiedenis teruggaat tot 1817, waren nuts- of bondsspaarbanken. Banken die dicht bij de klant stonden vanuit een lokaal karakter en met sociale doelstellingen. Dit zit als het waren in de genen van de Volksbank. Men voert een Multi Merken strategie met de ASN Bank (accent op duurzaam investeren), BLG Wonen (wonen door persoonlijke dienstverlening mogelijk maken),

Regiobank (staat letterlijk en figuurlijk dicht bij de klant in dorpen en kleine steden) en SNS (wil slim meedenken over financiële zelfstandigheid). Iedere bank heeft een eigen positionering en klantenkring. Men streeft ernaar door een single back-office, sterke IT-organisatie en centrale staforganisatie effectief en efficiënt te werken.

Qua beleid richt de Volksbank zich vanuit de missie Bankieren met een Menselijke Maat op:

- 1) Versterking van de maatschappelijke identiteit
- 2) Vereenvoudiging en verbetering van de bedrijfsvoering
- 3) Implementatie van de innovatiestrategie als slimme toepasser.

De Volksbank heeft een Raad van Advies (RvA) met leden uit verschillende geledingen van de maatschappij, deze kwam in 2018 drie keer bij elkaar en besprak onder andere thema's als financiële weerbaarheid en duurzaam wonen.

De NLFI is enig aandeelhouder van de Volksbank Holding die weer de enige aandeelhouder van de Volksbank is. De NLFI rapporteert aan de minister van Financiën.

Eind 2018 waren er bijna 4.000 werknemers.

*<https://www.devolksbank.nl/>

**<https://www.asnbank.nl/over-asn-bank/duurzaamheid/mensenrechten/eerlijke-farma.html>



DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case Unilever NL

Deze case is gebaseerd op interviews met de overlegpartners in de “Driehoek” bij Unilever NL, genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee 2019/2020.

Unilever NL 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 uit deze interviews verwerkt zijn.

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

Geïnterviewden Unilever NL

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

Medezeggenschap DB COR

Rachid Adbaili, voorzitter COR en Jacqueline Lafranca, ambtelijk secretaris/adviseur COR.

Bestuurders Unilever NL

Vera Bakker, bestuurder Unilever NL in de zin van de WOR en Martine Zeegers, Vice President HR Unilever Benelux.

RvC

Kees van der Waaij, voorzitter Raad van Commissarissen Unilever NL en Nebahat Albayrak, voordrachtscommissaris Unilever NL.

De partners in de driehoek: bouwen aan nieuwe vormen van medezeggenschap

De medezeggenschap heeft een spannende tijd achter de rug: twee productiesites, fabrieken, werden zo ongeveer tegelijkertijd verkocht waardoor nog slechts een fabriek in Nederland over is gebleven. Mede in combinatie met de komst van de Europese marketing organisatie en de Supply Chain organisatie naar Rotterdam is de samenstelling van het werknemersbestand drastisch veranderd. De werknemers komen uit alle landen van de wereld, zijn jong en verschillen qua culturele achtergrond. Kortom: de diversiteit is groot. Dat weerspiegelt zich nu ook in de samenstelling van de COR (CWC: Central Works Council) die maar liefst zes nationaliteiten telt en waar de voertaal Engels is.

Voorzitter Rachid: “Voor veel buitenlandse collega’s was het een eye opener dat wij in Nederland zo’n vorm van medezeggenschap hebben”. Binnen Unilever stelt elke werknemer zijn persoonlijke “Purpose” vast. Voor Rachid is dat “Exploring family man”, wat goed aansluit bij de functie van COR-voorzitter: “Je bent een stem voor je collega’s, je komt op voor mensen uit hele andere takken van sport en je hebt (in)formele contacten met het hogere management.” Rachid wil vooruit kijken naar ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en is samen met de COR continu bezig te verbeteren en te bezien waar toegevoegde waarde geleverd kan worden voor de organisatie en voor de medewerkers. “Dat is ook de essentie van medezeggenschap.”

Ambtelijk secretaris Jacqueline: “We hebben na al deze veranderingen in de medezeggenschapsstructuur hard gewerkt aan het creëren van onderling vertrouwen tussen alle partijen in de driehoek. Bijvoorbeeld door begrip te hebben voor het feit dat Unilever een globale organisatie is waar Nederlandse managers zelf ook vaak pas last minute geïnformeerd worden.”

RvC voorzitter Kees van der Waaij: “Terugkijkend functioneer ik eigenlijk al tijden binnen onze driehoek van overleg. Eerst jarenlang als bestuurder, nu zo’n zes jaar als president-commissaris. Voor mij is vertrouwen hierbij het sleutelwoord gebleken.”

Voordrachtscommissaris Nebahat Albayrak: “Eerlijk gezegd was ik best trots op het verzoek van de COR van Unilever, ze kozen mij duidelijk vanuit de wens naar meer diversiteit aan de top. En om mijn ervaring met medezeggenschap.”

Vice-president HR Benelux Martine Zeegers: “Het een internationaal, globaal, bedrijf zijn maakt het functioneren voor de COR weleens moeilijk. Tegelijkertijd is men heel enthousiast om over ontwikkelingen mee te denken. En eigenlijk hebben we hier in Nederland een ideaal medezeggenschapsmodel. Want iedereen probeert de onderlinge verhoudingen goed te houden.”

WOR bestuurder Vera Bakker: “Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn om toch een open dialoog te kunnen voeren. Bij de eerste vergadering dacht ik wel: “Waar ben ik in terecht gekomen?” Vanuit het recente verleden heerste er veel wantrouwen. Dat is vergeleken met nu een verschil van dag en nacht, mede door veel nieuwe leden in de medezeggenschap. Maar vanuit HR hebben we ook veel aandacht besteed aan het verbeteren van het vertrouwen.”

Alle partners in de driehoek willen samen graag aan de modernisering en professionalisering van de medezeggenschap werken. Men is trots op de divers samengestelde en zeer gemotiveerde COR.

De COR voorzitter: “Een van de nieuwe COR-leden zei: nu ik in de COR zit wil ik voorlopig bij het bedrijf blijven.”

De overlegcultuur in de driehoek

1 Het formele overleg

Er zijn vier lokale ondernemingsraden die ieder hun eigen formele overleg hebben en van waaruit de COR is samengesteld. Recent bleek deze formele medezeggenschapstructuur bij complexe adviestrajecten tot niet-flexibele en “stroperige” besluitvormingsprocessen te kunnen leiden. Bestuurder Bakker: “De wereld verandert steeds sneller en daarbij past het niet meer om op de oude manier van overleggen door te gaan. We hebben toen op een andere manier van werken ingezet.” Met name op lokaal niveau heeft dit tot een groot transformatieproces geleid. Zo worden bij bepaalde adviestrajecten de lokale ondernemingsraden nu structureel betrokken. Zo is er voor iedere COR-vergadering overleg met de bestuurders van de lokale ondernemingsraden om het een en ander op elkaar af te stemmen. En iedere drie maanden is er een standaardoverleg tussen alle medezeggenschapbestuurders. Bakker: “In het verleden is het wel eens gebeurd dat de lokale OR afweek van wat in de COR besloten werd. Daarom is het van belang om er “kort” op te zitten.”

Wat het formele overleg betreft is het uitgangspunt voor alle betrokkenen dat er geen geheime agenda's zijn, men uit wil gaan van transparantie en vertrouwen en het in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken van alle medezeggenschapsorganen bij de besluitvorming.

De voorzitter van de RvC: “Zo ben je normaal gesproken als bestuurder pas laat in het besluitvormingsproces verplicht wat te zeggen, dat geldt niet voor ons. Je kunt het ook gewoon niet geheim houden als er een fabriek gesloten wordt. Of tot het laatste moment wachten. Maar je moet het ook niet te vroeg doen.”

2 Het informele overleg

Het sleutelwoord voor alle partners in de driehoek is “vertrouwen”.

De voordrachtscommissaris: “Het begint met vertrouwen en het creëren van een cultuur van openheid. En het begrip hebben voor waar mensen vandaan komen. Tegelijkertijd moet je ook met elkaar tot besluiten weten te komen, het is niet alleen een gezellig clubje. Ik vind dat een prettige sfeer en effectiviteit nu met elkaar hand in hand gaan.” De RvC-voorzitter: “Wat ik wel geleerd heb is dat je op de emotionele balans heel wat credits vergaard moet hebben. Dan kun je moeilijke situaties aan. En zelf ben ik altijd te bellen en ik kom als men dat vraagt. Ik hou niet van opgeprikt gedoe, ben zelf geen formele vent. Daardoor is de onderlinge sfeer goed. En ik ga mee op locatiebezoek waar de bestuurder van de lokale OR bij is.”

Het informele overleg tussen COR, bestuurders en het toezicht wordt o.a. vorm gegeven door nu na iedere van de in totaal vijf RvC-vergaderingen per jaar een gezamenlijke werklunch te houden. Dit is een interactief overleg waar de COR zelf agendapunten voor kan aandragen. Het (HR) management kan hier ook bij aanwezig

zijn. Informatie vanuit de COR kan tijdens zo'n werklunch nuttig zijn voor de beeldvorming van de RvC.

Leden van de RvC schuiven in wisselende samenstelling ook aan bij de COR vergaderingen waar dan informeel bepaalde thema's met elkaar besproken kunnen worden zonder dat daar al direct besluitvorming over vereist is. Actuele voorbeelden daarvan zijn het met elkaar willen werken aan het efficiënter en slagvaardiger inrichten van de medezeggenschap, flexibilisering en het project Future of Work. Deze betrokkenheid van de RvC leden geldt eveneens voor de lokale overlegvergaderingen. Dit wordt door het DB als de toegevoegde waarde van de "driehoek" ervaren. Want door al in een vroege fase met elkaar te exploreren wat er zoal gaande is, groeit het onderling vertrouwen.

De voordrachtscommissaris: "Ik dacht eerst dat de relatie met de OR vooral op mij neer zou komen. Maar dat was helemaal niet zo: iedere RvC-vergadering komt de medezeggenschap aan de orde. De hele RvC is zo in totaliteit goed ingevoerd op dit dossier. Dat maakt ook dat we allemaal goed benaderbaar zijn."

Ieder jaar is er een "Works Council Day" waar alle lokale ondernemingsraadsleden met hun lokale bestuurders en adviseurs plus de RvC-leden en de COR met bestuurder en adviseur bij elkaar komen. Ter voorbereiding van deze dag in 2019 zijn er door een externe adviseur met alle betrokkenen interviews gehouden over de vernieuwing van de medezeggenschap. Op basis van de resultaten van deze dag wordt hier nu verder vorm aangegeven.

3 Cultuur van onderling overleg

De COR-voorzitter: "Medezeggenschap stopt niet bij het overleg tussen COR en RvC. Het informele contact met het management op alle niveaus is eveneens van belang. En uiteraard kunnen we de mensen op de werkvloer ook bereiken." Dat laatste is o.a. meer mogelijk doordat de COR nu over een digitale "tool" beschikt om de collega's snel te kunnen raadplegen.

Na de verkoop van de twee fabrieken staat het met elkaar vormgeven aan de veranderde medezeggenschapsstructuur hoog op de agenda. Daarbij erkent men elkaars rol en positie in een globale, internationale, organisatie. Zo is er begrip voor het gegeven dat het Nederlandse management ook vaak pas in een vrij laat stadium over besluiten, die formeel onder de WOR vallen, geïnformeerd wordt.

Mede door de informele contacten en het "even koffiedrinken met elkaar" houden partijen zich daarom niet al te procedureel vast aan de formele WOR-voorschriften. Om elkaar op de hoogte te houden vindt veel overleg op ad-hoc basis plaats en/of via een app groep waar ook de HR adviseurs deel van uitmaken.

Alle geïnterviewden refereren aan de ervaringen met het intensieve overleg met de COR en de ondernemingsraden over het afstoten van de twee productiesites. Dit heeft tot een grote onderlinge betrokkenheid geleid. De voordrachtscommissaris is in deze periode bewust langsgestaan bij de lokale ondernemingsraden: "Vooral bij vestigingen die gesloten zouden worden, bleken mensen qua proces al heel wat verder dan ik dacht. Dan kun je gaan bouwen en vooruit kijken. Zelfs met een COR-lid wiens baan zou verdwijnen bleek het mogelijk de zaken goed te bespreken."

4 Rollen en verantwoordelijkheden

HR bestuurder Zeegers: “Het is wel van belang om ieders verantwoordelijkheid en positie helder te houden. Want het kan “schuren”.” Zo is er niet op het voorstel van de COR om bij de RvC zelf aan te schuiven, ingegaan. Door na iedere RvC-vergadering een werklunch, waar de COR agendapunten voor aan kan dragen, te organiseren kan informatie nu goed op elkaar afgestemd worden.

Tussen de COR en de lokale ondernemingsraden zijn er afspraken met betrekking tot de algemene communicatie gemaakt en is besloten dat er per adviestraject een specifieke procedure gevolgd kan worden.

De COR-voorzitter en de ambtelijk secretaris: “We hebben hard gewerkt aan het creëren van onderling vertrouwen en begrip tussen alle partijen.”

De relatie met de medezeggenschap staat voor de bestuurders regelmatig onder druk. Bestuurder Zeegers: “Je moet met elkaar geloven in de polder. Soms moet ik dat internationaal wel uitleggen. Zo van: besluitvorming kan langer duren maar dan heb je wel een draagvlak. Elders neemt men als management sneller een besluit en duurt het weer lang om het te kunnen implementeren. Maar het Nederlandse management snapt dit wel.”

Praktijkvoorbeelden potentieel conflict

De misverstanden en potentiële conflicten in de driehoek blijken zich met name voor te doen bij besluitvormingsprocedures die zich voor een deel buiten Unilever Nederland afspelen en/of waar een grote tijdsdruk op staat. De RvC, COR en bestuurders kunnen dan allen geconfronteerd worden met een situatie waar men ad-hoc mee om moet zien te gaan.

Een voorbeeld is de dreigende vijandige overname van Kraft-Heinz waarvan ook de RvC zelf niet volledig op de hoogte was. De voordrachtscommissaris: “Geloof me, ik weet evenveel als jullie, communiceerde ik.” Het toezicht en de bestuurders stonden toen voor de taak om dit voorgenomen besluit in de relatie met de COR toe te lichten en te zorgen dat de wel beschikbare informatie zo snel mogelijk gedeeld werd.

Een tweede voorbeeld is de overname van De Vegetarische Slager. Dit was aan het einde van 2018 waardoor er tijdsdruk ontstond. Het door de COR strak vasthouden aan een adviesprocedure conform de WOR was daardoor niet realistisch. Extra complicerend was dat het hierbij om vertrouwelijke en beursgenoteerde informatie ging.

Bestuurder Bakker: “Er dreigde een potentieel conflict gezien de plicht om de COR om advies te vragen. Maar uiteindelijk is het in overleg met elkaar gelukt om een versneld adviestraject te volgen. Dat heeft het onderlinge vertrouwen wel versterkt.”

De COR heeft het belang dat Unilever bij deze overname heeft erkend en dit daarom niet willen vertragen. Wel is door de COR als voorwaarde gesteld dat het formele advies aantoonbaar van invloed op de uitvoering van het definitieve besluit zou moeten zijn. En dat de bonden en de COR bij de gevolgen voor het personeel van zowel Unilever als De Vegetarische Slager betrokken worden.

De COR voelde zich bij de overname van De Vegetarische Slager wel voor een dilemma geplaatst. Want aan de ene kant beoordeelde men dit als een positief besluit maar constateerde aan de andere kant de plicht om de juiste juridische procedures te volgen. In Unilever heeft dit tot een nu nog lopende discussie over de reikwijdte van de medezeggenschap in Nederland geleid.

5 Evaluatie

De RvC heeft elk jaar een formele evaluatie en blikt iedere vergadering even in het kort terug.

Na iedere COR-vergadering is er een evaluatie. Met de bestuurders voor de lokale ondernemingsraden is er iedere drie maanden overleg over de stand van zaken met betrekking tot de medezeggenschap.

Bestuurder Bakker: “We durven elkaar nu ook kritische vragen te stellen, te ‘challengen’. En we stellen voortdurend de vraag wat gaat er goed en wat kunnen we verbeteren.”

Het wettelijk kader

Door de verkoop van de twee fabrieken maken de bijbehorende ondernemingsraden geen deel meer uit van de Unilever-medezeggenschap. Voor zowel de COR als de bestuurders en het toezicht vormt dit mede de aanleiding om met elkaar de structuur van de medezeggenschap te bespreken en naar verdere professionalisering te streven. Zoals bij de overname van De Vegetarische Slager bleek, zijn veel adviestrajecten bij Unilever Nederland immers gecompliceerd en is het vaak een ad-hoc met elkaar zoeken naar hoe dan toch aan de regelgeving te voldoen. Bestuurder Bakker: “Criterium nu is dat we het formele overleg niet laten bepalen door de wettelijke reikwijdte maar door wat belangrijk is voor de Nederlandse werknemers. De COR is hier heel scherp op.”

De partners kiezen er nu met elkaar vooral voor om vanuit de inhoud vorm aan de medezeggenschap te geven. Zo krijgt de COR voor de overlegvergadering een “pre-read” zoals de presentatie van een thema. Dan kan men zich inhoudelijk voorbereiden.

De COR heeft de beschikking gekregen over een externe digitale “Councilwise”-tool om de mening en de kennis van de werkvloer op te halen. Deze tool is volledig in handen van de medezeggenschap. De COR-voorzitter heeft hierdoor al enkele keren analyses compleet met grafieken kunnen maken en die onder andere met de ondernemingsraden bij Unilever, maar ook met de RvC en het Europese leadership team kunnen delen. Zo kan iedereen bij de ontwikkelingen betrokken worden.

Er is geen formeel art. 24.2 overleg tussen de RvC en de COR conform de WOR. Dit omdat de informele lijnen kort zijn en RvC-leden COR-vergaderingen bijwonen. Ook tijdens de vijf werklunches per jaar wordt er na iedere RvC veel met elkaar besproken.

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema's in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

De overdracht van de fabriek in Oss naar Zwanenberg Food Group heeft tot veel overleg tussen alle partners geleid. Van elke ontwikkeling in dit proces werd de RvC op de hoogte gehouden en de toenmalige bestuurder Paul Polman ging zelf met de mensen in Oss en de

OR praten, dat is toen goed geland. De COR-voorzitter bemiddelde via informele contacten met zowel het management, de RvC, als de vakbonden. Alle betrokkenen in de driehoek hebben zich er destijds met name hard voor gemaakt dat mensen er qua pensioen en arbeidsvoorwaarden niet op achteruit gingen.

Communicatie met de achterban

Naast de 'gewone' wijze van informeren biedt de nieuwe digitale tool voor de COR veel mogelijkheden om de achterban proactief te raadplegen.

Verder heeft de COR de beschikking over een eigen Intranetsite, waar de verslagen, advies- en instemmingsdocumenten en verdere informatie op worden gedeeld.

Op de verschillende locaties heeft de COR tijdens lokale townhalls uitgelegd wat de OR is en doet. De COR-voorzitter werd hierin ondersteund door het management.

Voor de COR-bestuurder is het van belang om het management en de bestuurders van de lokale ondernemingsraden te betrekken bij de medezeggenschap.

WOR artikel 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap

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

Governance Codes

Unilever volgt zowel de wettelijke Nederlandse Corporate Governance Code als de codes vanuit de UK en VS. Dit is beschreven in een "NV Statement Corporate Governance". Voorts geldt de "Unilever Code of Business Principles" waarin o.a. waarden als integriteit, respect, verantwoordelijkheid en innovatie omschreven worden. Waarden die zowel voor het beleid in maatschappelijk opzicht en de relatie met klanten als intern gelden. Intern houdt dit diversiteit, gelijke kansen, het creëren van veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, het recht van werknemers om zich te organiseren en het respecteren van collectieve onderhandelingen in. Managers en werknemers volgen op basis van deze code jaarlijks trainingen en worden geacht hiernaar te handelen.

Duurzaamheidsbeleid

"Doing good by doing well": deze visie houdt volgens de RvC-voorzitter in dat een bedrijf als Unilever zich niet alleen op het eigen productenpakket richt maar ook op maatschappelijke problemen. "Je kunt niet alles alleen, we willen dat samen met partners doen die daar een aanvullende/andere deskundigheid bij inbrengen. We zoeken daarvoor ondernemingen met een purpose, al onze merken moeten ook een purpose hebben." "We willen wat duurzaamheid en "sustainable living" betreft een goed verhaal hebben. Je bent als Unilever wel een boegbeeld."

Het "Unilever Sustainable Living Plan" (USLP)* is gericht op het bedrijfsmodel en wil groei met andere doelstellingen formuleren.

Het USLP van Unilever stelt drie grote doelen:

- Meer dan een miljard mensen helpen in actie te komen om hun gezondheid en welzijn te verbeteren
- De milieuoetafdruk van onze producten halveren

- 100% van onze landbouwgrondstoffen duurzaam betrekken en de levensstandaard verhogen van mensen in onze hele waarde-keten.

Men wil in de bedrijfsvoering ook programma's om voedselverspilling tegen te gaan integreren.

Met de eigen merken en producten wil men duidelijk laten zien dat deze wereldwijd duurzaam worden geproduceerd.**

Een bedrijfsprogramma heeft als doel om alle verpakkingen in 2025 recyclebaar te laten zijn. Een intern en extern communicatieplan ondersteunt dit programma.

Voorjaar 2019 bijvoorbeeld behoorde Unilever NL tot de ondertekenaars van het Plastic Pact met als doel uiterlijk 2025 tot een meer verantwoorde en vereenvoudigde plastic-keten te komen. En in 2018 kwam er een samenwerkingsverband met Indorama Ventures en Ionika om een nieuwe technologie te ontwikkelen die PET-afval omzet in zuiver plastic-grondstoffen die kunnen worden hergebruikt.

Unilever zoekt qua duurzaamheid contacten met onder andere NGO's om mee samen te werken. In dat kader werd voorjaar 2019 Greenpeace uitgenodigd. Het contact leidde tot een goede uitwisseling en ideeënvorming.

Duurzaamheid in de werkorganisatie

Binnen de werkorganisatie van Unilever zelf zijn er duurzame initiatieven zoals de vrachtwagens zoveel mogelijk volladen, het op de wagens al scheiden van het afval en het testen van vrachtwagens die op elektriciteit rijden. Het gehele wagenpark zal in 2030 uit elektrische auto's bestaan.

Veel jonge werknemers blijken inmiddels volgens de mobiliteitsregeling, die dat mogelijk maakt, voor openbaar vervoer in plaats van een lease-auto te kiezen.

Duurzaamheid geldt in principe ook voor het personeelsbeleid. Er is een projectgroep duurzame inzetbaarheid geformeerd waar de vakbonden in vertegenwoordigd zijn.

Diversiteit en inclusiviteit

Het werknemersbestand van Unilever is cultureel zeer divers en dat weerspiegelt zich in de samenstelling van de raden in de driehoek van overleg. De COR telt zes verschillende nationaliteiten: leden van Marokkaanse, Chinese, Oekraïense, Russische en Nederlandse afkomst. De COR-voorzitter is zowel de eerste in deze functie met een Marokkaanse achtergrond als de jongste voorzitter ooit. Drie van de negen COR-leden zijn vrouw waarvan een de vicevoorzitter is.

Voor de RvC is door de COR bij het zoeken naar een voordrachtscommissaris bewust voor een vrouw van Turkse afkomst gekozen. De RvC bestaat voor 50% uit mannen en 50% uit vrouwen.

Zowel de bestuurder voor de COR als de vicepresident HR Benelux zijn vrouwen. Het Country Leadership Team van Unilever Benelux bestaat in totaal uit zes vrouwen en vijf mannen en de CEO Benelux is een vrouw. Sinds de komst van de vrouwelijke CEO blijken er overigens veel meer vrouwen te solliciteren dan voorheen.

Unilever NL kent een netwerk van leading executives met als doel zowel ten aanzien van LGBT als afkomst diversiteit te promoten. Men is ook aangesloten bij het LEAD (Leading Executives Advancing Diversity)-Network. Op bepaalde dagen/momenten is Unilever actief en bewust zichtbaar als organisatie die diversiteit nastreeft. Voorbeelden zijn 8 maart (Vrouwendag) en de Canal Parade die vanuit het Unilever merk Ben en Jerry's gesponsord wordt en het partnership dat is aangegaan met de Rotterdam Pride 2019. Een ander voorbeeld is dat aan het eind van de Ramadan op het bedrijf een IFTAR-maaltijd gehouden is.

Unilever kent een eigen gay community en een op openheid en zichtbaarheid gericht beleid met betrekking tot LGBT. Intern is er een projectgroep "Diversity and Inclusion" met als taakstelling: "Het aandacht vragen voor en promoten van diversiteit en inclusiviteit binnen alle lagen van de organisatie". COR-voorzitter Rachid Adbaili is zowel lid van deze projectgroep als lid van de SER-commissie diversiteit en inclusiviteit.

In een interne bedrijfsvideo geeft CEO Benelux Conny Braams een interne boodschap uit over diversity en inclusiviteit.

HR bestuurder Zeegers: "Met name door steun vanuit de top is het de afgelopen tien jaar met veel bloed, zweet en tranen gelukt om op ieder niveau vrouwen te benoemen. Het management had daar een target voor en dat is ook gelukt door een gelijk aantal mannen en vrouwen als kandidaat te hebben. Je gaat daarbij net zo lang door tot het lijstje 50/50 is."

Het werknemersbestand wordt nu wel nog als te blank ervaren in bepaalde delen van de organisatie. Het streven is een instroom van minimaal 20% aan multiculturaliteit. Maar die zijn op de huidige arbeidsmarkt waar veel jongeren met een dergelijke achtergrond voor juridische en accountantsopleidingen blijken te kiezen, moeilijk te vinden.

Sociale doelstellingen

Voor mensen, met name jongeren en statushouders, met een afstand tot de arbeidsmarkt is een programma ontwikkeld om bij de verschillende onderdelen werkervaringsplaatsen te creëren. In 2018 namen daar in totaal 51 mensen aan deel bij o.a. de Ben en Jerry's fabriek in Hellendoorn, partner Sodexo, de Marketing Sales-organisatie en de R&D vestiging in Vlaardingen.

Er is beleid voor Unilever-werknemers die op de werkvloer ongewenst gedrag ervaren. Zo is er op basis van de cao een klachtenprocedure en heeft elke Unileverlocatie een klachtencommissie en vertrouwenspersonen. Er zijn Company Coaches (voorheen het bedrijfsmaatschappelijk werk) en er bestaat een Global Emergency Assistance Programme waar medewerkers 24/7 contact mee kunnen opnemen in geval van nood. Men kan ook juridische bijstand en coaching vanuit de Unilever-organisatie krijgen. De Unilever Code of Business Principles is mede leidend in deze en men kan inbreuk op de Code via officiële procedures melden.

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema's in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

Anno 2019 spelen er wat het overleg in de driehoek betreft twee thema's: de vernieuwing van de medezeggenschap en het project Future of Work.

1 Vernieuwing van de medezeggenschap

Door de verkoop van twee fabrieken is de medezeggenschapsstructuur bij Unilever Nederland drastisch gewijzigd. Dat geldt in principe ook voor de cultuur: van oudsher een organisatie met fabrieken waarbinnen de ondernemingsraden op een traditioneel te noemen wijze functioneerden. Dat paste bij productiebedrijven maar niet meer bij een organisatie met een jong, divers personeelsbestand dat minder hecht aan wettelijke regels en formele procedures. Daarbij komt dat veel onder het adviesrecht vallende besluiten buiten de Nederlandse Unilever organisatie genomen worden. Zowel RvC als bestuurders zijn zelf dan ook pas in een vrij laat stadium op de hoogte. De kernvraag is hoe dan in de driehoek van overleg met elkaar tot een goede, efficiënte en slagvaardige besluitvorming te komen waarbij de medezeggenschap zijn invloed kan uitoefenen. Een complicerende factor hierbij is de complexe juridische structuur van Unilever in Nederland. Mede naar aanleiding van de overname van De Vegetarische Slager zijn er nu bijvoorbeeld afspraken gemaakt dat de COR over wat volgens hen voor de werknemers van Nederland en voor Unilever in Nederland belangrijk is, geconsulteerd zal worden. Dit zal in een convenant worden vastgelegd.

Op de jaarlijkse National Works Council Day, waar alle ondernemingsraadsleden met hun lokale bestuurders en adviseurs, de COR en bestuurder en adviseur plus drie RvC-leden aanwezig waren, was vernieuwing van medezeggenschap het hoofdthema, naast de digitale revolutie en hoe daarop te anticiperen door onder andere het Future of Work-programma.

De voordrachtscommissaris: "Vorige week hebben we met elkaar een dag gehad die voor iedere partij in de driehoek heel geslaagd en relevant was. Van management tot de fabrieksvloer in Hellendoorn, en ongeacht de voertaal, die wisselend Engels en Nederlands was, was het mogelijk om een gesprek te voeren dat door iedereen gevolgd kon worden, en waar iedereen aan bij kon dragen".

2 Future of Work

Future of Work is een internationaal project met als doel de werkorganisatie zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de ontwikkelingen in de maatschappij en het bedrijf. Onderdeel daarvan is het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van individuele werknemers door 'life long learning'. De medezeggenschap wordt bij het inhoudelijk ontwikkelen van dit project betrokken. Zo presenteerde de HR Executive Vice President Nick Dalton het door de CEO Alan Jope getekende Future of Work agreement aan de EOR en aan de COR.

Uitgangspunt van dit project is dat bij een bedrijf als Unilever, om competitief te blijven, verdere digitalisering en automatisering onontkoombaar tot verandering in functies en aard van het werk leiden. Hoe bereid je mensen daar dan op voor? De EOR, waarvan drie COR-leden lid zijn, heeft het programma ondertekend. De RvC voorzitter: "de inbreng van Nederland in de coördinerende commissie van de EOR is groot." De invloed van de COR Unilever NL bleek onlangs ook doordat een presentatie van de COR-voorzitter op het niveau van het Europese leadership werd meegenomen.

De COR-voorzitter: "Functies en rollen kun je niet beschermen maar mensen wel. Dit project Future of Work zal hierbij de grote testcase worden. Wat zijn de benefits hiervan? Waar loop je in de praktijk tegenaan? Het helpt hierbij enorm dat de onderlinge verhoudingen goed zijn en we elkaar ook informeel weten te vinden."

De RvC-voorzitter: “We leggen nu steeds meer de nadruk op thema’s als werkdruk en levenslang leren. Uitgangspunt daarbij is dat men verantwoordelijk is voor de eigen employability en bijvoorbeeld niet afwacht tot men boventallig is en met een zak geld weg kan. Mensen moeten zorgen dat ze voorgesorteerd zijn zodat hun arbeidsmarktkansen groot zijn.”

In Nederland is er met de COR, bestuurder en adviseurs een heisessie rond het Future of Work-programma georganiseerd. De deelnemers hebben in onderling overleg verschillende profielen van Unilever werknemers ontwikkeld. Deze zijn daarna met de vier ondernemingsraden besproken. Dit met als doel gezamenlijk inzicht te verwerven in wat het project voor de werknemers op de verschillende locaties zal betekenen. Wat hebben mensen in verschillende levensfasen en op de verschillende sites nodig om goed op de toekomst voorbereid te zijn? Een van de voorstellen hierbij is om een virtuele Ben en Jerry’s fabriek van de toekomst te bouwen. Daarbij kunnen medewerkers met een virtual reality-bril zich een voorstelling maken van hoe hun werk er dan uit gaat zien. En wat ze daarvoor moeten kunnen.

Bestuurder Bakker: “De werkvloer verandert snel, levenslang hetzelfde werk doen zal niet meer kunnen en hoe bereik je dan duurzame inzetbaarheid? Ook de RvC is bij deze discussie betrokken, er is nu een gezamenlijk team met COR-leden en mij als bestuurder.” “Wat we ons ook afvragen is wat er in de organisatie kan gebeuren als er meer projectgewijs gewerkt gaat worden en niet meer strikt hiërarchisch.”

Voor zowel de medezeggenschap op alle niveaus (OR’en, COR en EOR) als de bestuurders (lokaal, Nederland en internationaal) zal het project Future of Work de komende tijd de overleg-agenda gaan bepalen. De medezeggenschap krijgt zo de kans om echt proactief te kunnen functioneren, zowel nationaal als internationaal.

Professionalisering van het overleg

De COR organiseert elk kwartaal een DB’en-overleg waarmee men zowel informeel overlegt over de medezeggenschap bij Unilever als gezamenlijk trainingen volgt. Voorbeelden daarvan zijn: “Het werken als DB” en een “SWOT analyse” training. De COR volgt zelf trainingen en/of organiseert deze, o.a. voor de (landelijke) Arbo-Commissie.

De voorzitter, de vice-voorzitter en de ambtelijk secretaris van de COR en het DB van een lokale OR volgden het Executive Programme Moderne Medezeggenschap aan Nyenrode. Vanuit de driehoek zijn daar ook leden van de RvC en de bestuurder bij aangeschoven. Men heeft dit programma naast uiterst leerzaam ook als leuk ervaren. Mede door dit programma, maar ook door het contact met andere bedrijven deed men ideeën op om de onderlinge samenwerking te optimaliseren.

De COR ontwikkelt zijn eigen deskundigheid door actief te zijn in het MNO en heeft een soort ‘tienertoer’ langs grote bedrijven als Shell en Philips gemaakt. De COR van AKZO is onlangs in dit kader bij de Unilever COR op bezoek geweest.

De RvC-voorzitter: “Ik heb als bestuurder deelgenomen aan de ‘club van 11’ met 10 HR-directeuren en een adviseur vanuit de vakbeweging die reflecteerde op wat we allemaal naar voren brachten.” Dit heeft ook tot veel onderlinge uitwisseling geleid.

Andere partijen in relatie tot het overleg in de driehoek

Ieder kwartaal is er overleg tussen de bestuurder en de vakbonden: de relatie is goed te noemen. Naast het formele overleg wordt er bijvoorbeeld samengewerkt om thema’s als werkdruk en employability op te pakken en vorm te geven. Ook de COR-voorzitter en de ambtelijk secretaris overleggen enkele malen per jaar informeel met de vakbondsbestuurders.

Wat duurzame inzetbaarheid van het personeel betreft is er een stuurgroep opgericht met de vakbondsbestuurders, een vertegenwoordiging van het management en de COR.

Drie COR leden zijn lid van de EOR, de COR-voorzitter is tevens lid van het DB van de EOR. Op dit niveau worden bijvoorbeeld de hoofdlijnen van het project Future of Work ontwikkeld.

Het DB van de COR onderhoudt informeel contact met het Europese en Global Senior Management en is zo op de hoogte van ontwikkelingen.

Gewenst overleg

De RvC voorzitter: “Over twee jaar vertrek ik als president-commissaris. Mijn visie is dat de organisatie een goede COR verdient en dat daar in geïnvesteerd dient te worden. Dat hoort ook bij een no-nonsense bedrijf als Unilever NL. Al is dat soms wel lastig in een door Engeland gedomineerde internationale bedrijfscultuur.”

De voordrachtcommissaris: “Ik vind het van belang dat managers bewust ruimte bieden om het werk als OR-lid te kunnen doen. Het OR-lidmaatschap zou mee moeten tellen voor het assessment aan het eind van het jaar. OR-leden zouden meer ruimte en erkenning moeten krijgen dan nu soms het geval is.”

Bestuurder Bakker: “Eigenlijk loopt het heel goed nu. We hebben een aantal stappen met elkaar kunnen zetten, maken nu bijvoorbeeld actieplannen, worden sneller concreet.”

Bestuurder Zeegers: “Het komt er vooral op aan een goede balans met elkaar te vinden in de adviestrajecten. De adviesaanvragen zijn vaak geschreven door HR en Finance, met name als het een overnametraject betreft is dat dan behoorlijk complex. Maar de mensen in de COR zijn mede daardoor juist enthousiast en betrokken.”

De voorzitter en de ambtelijk secretaris van de COR: “We streven ernaar om de medezeggenschap binnen Unilever te moderniseren en te professionaliseren en de medewerkers en het management de toegevoegde waarde van medezeggenschap duidelijk te maken.”

September 2019

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

Algemene gegevens.

Medezeggenschapsstructuur.

Unilever Nederland kent vier vestigingen met ieder een eigen ondernemingsraad waarvan de grootte wordt bepaald door het aantal werknemers. OR Vlaardingen (Research and Development) 6 leden, OR Weena (International Corporate Centre) 13 leden, OR Nassaukade (Marketing & Sales) 11 leden en OR Hellendoorn (Productie ijs) 6 zetels. De lokale ondernemingsraden zijn vertegenwoordigd in de negen leden tellende COR. Iedere OR heeft een eigen bestuurder en een ARBO-commissie. Sinds drie jaar is er ook een landelijke ARBO-commissie.

Drie COR-leden zijn lid van de EOR, COR-voorzitter Rachid Adbaili is lid van het DB EOR.

Bestuurder Vera Bakker is de overlegpartner voor de COR. Bestuurder Martine Zeegers is vice-president HR Benelux Unilever NL. Conny Braams is de CEO voor Unilever Benelux.

De RvC van Unilever NL telt vier personen. Voorzitter is Kees van der Waaij, in het verleden bestuurder Unilever en nu sinds zes jaar president-commissaris. Voordrachtscommissaris is Nebahat Albayrak. Alan Jope is als opvolger van Paul Polman de CEO voor heel Unilever.

Unilever Nederland

Unilever Nederland en Unilever België zijn ieder een zelfstandige vennootschap die onder Unilever Benelux vallen. Ondersteunende afdelingen als Marketing en Sales, Finance, HR, Supply Chain, Communicatie en Legal werken samen. De fabrieken in Nederland en België alsmede Unilever Research & Development Vlaardingen en het internationale Corporate Centre van Unilever in Rotterdam maken geen deel uit van de Unilever Benelux-organisatie.

Unilever is het grootste bedrijf in “fast moving consumer goods” in de Benelux met in Nederland zo ongeveer 40 bekende merken in food en verzorging. Zoals bijvoorbeeld de onlangs verworven Vegetarische Slager, Knorr, Ben en Jerry’s ijs (de enige productiestiging) en verzorgingsproducten als Dove.

Wereldwijd werken er zo’n 161.000 mensen bij Unilever, in Nederland zo’n 2.500.

*Meer informatie over het duurzaamheidsbeleid is te vinden op <https://www.unilever.com/sustainable-living/>

**<https://www.unilever.nl/about/who-we-are/introduction-to-unilever/>



DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case Vitens N.V.

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

Vitens is genomineerd op basis van de volgende criteria:

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

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

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

Geïnterviewden Vitens NV

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

Medezeggenschap DB OR

Hans Teunisse: sinds 2010 voorzitter OR, Stef van Beusekom, vicevoorzitter, tweede periode OR, Bas de Gier, sinds 2018 op basis van eigen vrije lijst gekozen in de OR

Bestuurder

Jelle Hannema, sinds september 2017 lid van de tweehoofdige directie en bestuurder voor de OR

RvC

Boele Staal, sinds 2014 voorzitter RvC en Maaïke Poulussen, sinds 2010 lid RvC.

De partners in de driehoek: samen werken aan een maatschappelijke organisatie.

Vitens N.V., het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland, staat sinds de enorme droogte van 2018 voor grote strategische uitdagingen zoals het combineren van duurzaamheid, het verminderen van CO2 en het vormgeven aan de relatie met klanten. Dit heeft gevolgen voor de inrichting van de werkorganisatie, zoals technologische vernieuwingen. Het strategisch, duurzaam, innovatief en circulair werken aan de toekomst betekent veel voor de driehoek van het toezicht, het bestuur en de medezeggenschap. In het overleg binnen de werkorganisatie heeft de FNV Bedrijfsledengroep (BLG) en de Bedrijfsledengroep van het CNV een ondersteunende en onderhandelende rol wat de arbeidvoorwaarden betreft.

OR-voorzitter Hans Teunisse: "In de BLG's koppelen we terug wat in de OR op tafel ligt. De meeste vakbondsleden in de OR maken ook deel uit van de BLG."

Vicevoorzitter Stef Beusekom: "Het is als OR-lid een uitdaging om over interessante thema's mee te denken en vooruit te kijken."

OR-lid Bas de Gier: "Het is razend interessant om als OR bij het besluitvormingsproces van de organisatie betrokken te zijn"

RvC-voorzitter Boele Staal: "Als voorzitter van de RvC kun je echt wat betekenen in het versterken van de relatie met en tussen de directie en OR. Je kunt er echt aan trekken".

RvC-lid Maaike Poulussen: "Het is heel waardevol om de OR samen met de directie te zien functioneren."

Bestuurder Jelle Hannema, zelf in het verleden COR-voorzitter: "Ik weet hoe moeilijk het proces in de OR zelf kan zijn. Ik zie dat deze OR elkaar in positie kan zetten. Het zijn geen 12 à 13 "toeschouwers", gelukkig niet."

De overlegcultuur in de driehoek

1 Het formele overleg

Er is een solide cultuur van overleg, zowel formeel als informeel. Formeel is er eenmaal per maand een Ondernemingsraad(OR)- en een Overleg(OV)-vergadering, of zoveel vaker als nodig. OR en directie leveren punten voor de OV-agenda aan. Voorafgaand aan de OV heeft de OR een formeel vooroverleg. Bij de OV schuift naast de bestuurder de financieel directeur ook regelmatig aan waardoor er snel geschakeld kan worden.

2 Het informele overleg

OR en bestuurder hebben tussen de Overlegvergaderingen gestructureerd informeel overleg waarbij zowel de agenda besproken wordt als dat men met elkaar terugkijkt op hoe het een en ander gaat.

De bestuurder: "We zoeken elkaar onder spanning wel op. Overigens deel ik meer met het Dagelijks Bestuur (DB) dan met de hele OR, met hen heb ik het open over zaken die niet op de formele agenda staan."

De voordrachtscommissaris heeft enkele keren per jaar een informele afspraak met het DB, onder andere over hun relatie met de directie. "Dat leidt altijd tot afspraken, de samenwerking tussen hen laat zich coachen. Met elkaar bevorderen we zo een cultuur van leren. We halen veel op uit deze gesprekken, ook van wat er op de werkvloer leeft."

De RvC-voorzitter: “Zelf heb ik tegen de voorzitter van de OR wel eens gezegd dat ik persoonlijk veel van hem heb geleerd, we hebben een mooie samenwerking.”

Eenmaal per jaar is er een informele “Radenbijeenkomst” van RvC, OR, directie, de manager HR en de secretaris van de N.V. Aan de hand van een actueel thema wordt met elkaar van gedachten gewisseld. In 2018 stond “Integriteit en Dilemma’s” op de agenda en werd het Vitens-dilemmaspel gespeeld, dat leidde tot intensieve discussies. Inmiddels is dit spel binnen heel Vitens uitgerold en heeft elk team dit “verplicht” gespeeld. Dit heeft o.a. in 2018 tot zeven integriteitmeldingen geleid, in de jaren daarvoor waren dat er nul.

De bestuurder: “We hebben met alle drie, RvC, Bestuur en OR, een paar hele goede themasessies gehad. Zoals: “Sterk in het werk” waarbij het ook ging over hoe je jezelf kunt blijven ontwikkelen en fit blijven. Hierbij kwamen ook persoonlijke ervaringen en strategieën aan de orde. Van zo’n bijeenkomst kan ik eerlijk gezegd echt genieten.”

De OR ziet als meerwaarde van dergelijke bijeenkomsten dat onderwerpen verder uitgewerkt worden en men elkaar dan beter kan begrijpen.

3 Cultuur van onderling overleg

Alle partners in de driehoek ervaren een open cultuur waarin veel te bespreken is en men elkaar weet te vinden en te waarderen.

De OR: “We voeren een open dialoog en zoeken elkaar op als dat nodig is. We kennen elkaars positie en respecteren die. Met de directie voeren we naast de formele vergaderingen ook informele gesprekken. Met de voordrachtscommissaris, die doortastend en bevlogen is, hebben we een goede band.” De laatste was ook voorzitter van de Remuneratie- en Benoemingscommissie waar bijvoorbeeld “mens/medewerker”-thema’s op de agenda staan.

De bestuurder: “Ik ervaar de OR als een groep mensen waarbij het soms heel emotioneel kan worden bij een zakelijke discussie. Maar de relaties zijn zodanig dat we elkaar altijd wel weer weten te vinden en misverstanden met elkaar kunnen oplossen.”

De RvC voorzitter: “De directievoorzitter komt uit Vitens zelf. De OR voorzitter wist dit in een vroeg stadium maar gaat daar dan vertrouwelijk mee om.” “Ik vind dat je gezamenlijke bijeenkomsten moet regelen. En al in een vroege fase aan de directie moet vragen: “Wat vindt de OR ervan? En dus de OR niet pas als sluitstuk zien. En binnen een RvC moet je een commissaris met een direct lijntje naar de OR hebben.”

“Het is ook knap hoe de OR de verschillende groepen werknemers bij ons zoals monteurs met lange dienstverbanden en de jongeren onder de 40 met HBO-opleidingen bij elkaar weet te houden en te verbinden.”

Tussen het toezicht en het eerstelijnsmanagement is er een rechtstreekse lijn. Men gaat op werkbezoek en in de RvC geeft men regelmatig presentaties. Op basis van deze “vlootschouw” kan de RvC meer met de directie meedenken. De bestuurder: “Voor ons als bestuur is de RvC zowel toezichthouder als sparring partner. We informeren de RvC ook regelmatig over het overleg met de OR. Zoals bij een negatief advies. We delen dit dan bewust met de RvC, we praten ze bij. De RvC spreekt ons dan aan op de bestuurdersrol. En toen het spannend werd met de cao-onderhandelingen hebben we dat met hen kunnen delen.”

4 Rollen en verantwoordelijkheden

Er is veel begrip voor elkaars rol en verantwoordelijkheid.

De OR verklaart dit mede doordat de bestuurder zelf OR lid is geweest: “Daardoor snapt hij onze rol en positie waarschijnlijk ook goed. Je kunt alles aan hem vragen, we spelen het op de bal en in sommige gevallen is het “we agree to disagree”.

De bestuurder ervaart de OR soms wel als heel scherp, voorgenomen besluiten als inzake het adviestraject SAP Transformatie (het omzetten van het automatiseringssysteem) strak toetsend en daar dan conclusies aan verbindend. Maar dat kan juist veel opleveren: “Hoewel het heel spannend was heeft onze relatie er niet onder geleden, dat tekent de verhoudingen. De OR is dan zelfbewust en weet de eigen rol en positie goed te pakken.” “Ik zie het OR-lidmaatschap ook als een mogelijkheid om jezelf persoonlijk te ontwikkelen, je wordt uitgedaagd om op een andere manier naar problemen te kijken.” “Maar soms proeven we echt elkaars nieren hoor, dat doet de OR richting bestuurder ook. Wel vanuit ieders, inhoudelijke, positie. We behouden met elkaar voldoende zakelijkheid.”

5 Praktijkvoorbeelden potentieel conflict

Bestuurscrisis

In 2011 is er een bestuurscrisis, het driekoppige RvB valt uiteen, alleen de financiële directeur blijft. Dit wordt vooral veroorzaakt door een voorgenomen reorganisatie c.q. “down-sizen” van de onderneming en het mogelijke verlies van arbeidsplaatsen. Vervolgens blijken zo’n 1100 van de 1400 medewerkers met door een groep medewerkers en de OR opgehaalde handtekeningen te kennen te geven tegen het reorganisatieplan te zijn. Er ontstaat een crisis waarbij er sprake is van onderling wantrouwen en verschil van mening over de te volgen koers. De RvC heeft toen ingegrepen, de OR aan boord weten te krijgen en te houden bij het vormgeven aan de nieuwe organisatie. Dit geldt met name voor de omslag vanuit een overheidscultuur naar een meer zakelijke. De RvC: “De OR heeft toen medeverantwoordelijkheid genomen, indicatoren bedacht en voorgesteld en vooral ook een transparant proces van verandering gesteund. Mede daardoor is de cultuur van de “verschillende bloedgroepen” in de organisatie nu verleden tijd. Er is nu echt een ontwikkeling gaande naar een cultuur van elkaar aan kunnen spreken en transparantie. Als RvC hebben we altijd uitgelegd waar we naar toegingen, dat heeft ook tot cultuurverandering geleid.”

Gevolgen vestiging hoofdkantoor

Vitens is ontstaan uit een fusie van enkele provinciale waterbedrijven waarbij als hoofdvestiging in plaats van Utrecht voor Zwolle is gekozen. De OR geeft een negatief advies over de verhuizing omdat de arbeidsvoorwaarden in de nieuwe organisatie te sterk van elkaar verschillen en/of er teveel negatieve consequenties voor de medewerkers uit voortvloeien. De OR formuleert als voorwaarde van een mogelijk positief advies zeven punten. De RvC is toen als intermediair opgetreden: "We vervullen dan de rol van de wijze oudere. Ons doel is dat we altijd met elkaar in gesprek komen." "Ook wat het vastlopen van het cao-overleg, waar onze directie een belangrijke rol bij speelt, hebben we een rol gespeeld." Wat de arbeidsvoorwaarden betreft is over zes van de zeven punten overeenstemming bereikt. Mede daardoor is er nu een goede reiskostenregeling, een flexprotocol en de mogelijkheid om 4 x 9 uur te kunnen werken. De OR: "Er is toen ook met elkaar overeengekomen om het Sociaal Plan langer door te laten lopen. Zoals o.a. de mogelijkheid van een hardheidsclausule en een afkoopsom."

6 Evaluatie

De OR evalueert iedere vergadering waarbij er ook aandacht is voor de samenwerking tussen het DB en de OR-leden. In trainingen houdt men elkaar regelmatig de spiegel voor. In het najaar van 2019, op de helft van de zittingsperiode, is door de OR een evaluatiesessie gepland.

In april 2019, een jaar na de verkiezingen, is er met de hele OR en directie onder begeleiding van een externe adviseur een middag-/avondsessie gehouden waarbij in de vorm van een gestructureerd gesprek aan de onderlinge relaties is gewerkt. De OR heeft dit in een tweedaagse training voorbereid. Alle deelnemers hebben daarbij conform een "trap"-model, een schematische weergave van ontwikkeling en positionering van de OR en Overlegpartner, hun ervaringen ingevuld. Opvallend daarbij is dat de bestuurder dacht dat partijen heel wat verder in het proces van een "vechtende" naar een "onderhandelende/samenwerkende" OR waren dan de OR-leden. Dit heeft tot afspraken met betrekking tot het proces en de informatieoverdracht geleid.

De bestuurder: "We zijn heel ambitieus in de wens om volwassen met elkaar om te gaan."

De RvC-voorzitter en de voordrachtscommissaris evalueren het functioneren van de directie en spreken daaraan voorafgaand met een flink aantal mensen uit de organisatie waaronder de voorzitter van de OR. Daarbij wordt gestreefd naar een diversiteit aan geïnterviewden, het moeten niet steeds dezelfde zijn. De RvC: "Met de nieuwe directie is een jaarlijkse evaluatie afgesproken, dan kun je direct doorpakken."

De RvC evalueert zichzelf ieder jaar met om het jaar een externe begeleider. In 2018 is er een "blikopener"-commissaris, een accountant die het vak van RvC lid wil leren, meegelopen. "Hij kon goed observeren en deelde dat met ons door na iedere RvC feedback en commentaar te geven." "We hebben ieder voor zich een evaluatie ingevuld en bleken aardig aanvullend op elkaar. Nu sluiten we elke RvC met een korte evaluatie en feedback af."

Het wettelijk kader

Als formele kader geldt de WOR. Er is een cao-bepaling dat bij elke adviesaanvraag eventuele negatieve gevolgen voor medewerkers opgevangen worden via een sociaal plan. Aangezien er geruime tijd geen sociaal plan was hebben directie en OR regels voor samenwerking en betrokkenheid van de OR bij besluitvorming afgesproken. En wel: *“De directie gaat pas tot uitvoering over nadat de OR schriftelijk op het voorgenomen besluit -dat ter informatie is voorgelegd- heeft gereageerd en de directie vervolgens daar op heeft geantwoord. Bij advisering conform het adviesrecht zijn de bepalingen uit artikel 25 WOR van toepassing.”*

In 2018 is door de OR regelmatig geadviseerd over besluiten die niet strikt onder het adviesrecht vallen. Die adviezen zijn nagenoeg allemaal door de directie overgenomen.

De artikel 24-vergadering vindt plaats in de vorm van een jaarlijkse thema bijeenkomst van de drie raden. De OR heeft drie tot vier keer per jaar contact met de voordrachtscommissaris. Verder is er regelmatig ad-hoc-contact tussen OR en RvC, met name als er inhoudelijke thema's spelen.

Het OR reglement is in 2017 zodanig gewijzigd dat alle Vitens-medewerkers, ook de uitzendkrachten, al na een half jaar hun stem kunnen uitbrengen. Alle vaste en flex-medewerkers die langer dan een jaar in dienst zijn, kunnen zich kandidaat voor de OR stellen.

De OR: *“De directie en de RvC stimuleren echt dat mensen zich kandidaat stellen, men ziet het als een meerwaarde voor het bedrijf en ook als een kans op persoonlijke ontwikkeling. Als bijvoorbeeld blijkt dat een teammanager een OR-lid onder druk zet omdat die teveel tijd aan het OR-werk zou besteden, nou dan wordt er een echt gesprek met hem gevoerd.”*

Het lid zijn van de OR wordt binnen Vitens als “echt” werk beschouwd. Dit houdt in dat alle OR leden, ook de monteurs en de medewerkers van het callcenter, vrijgeroosterd worden voor het OR-werk.

De OR heeft verschillende malen gebruik gemaakt van het recht om een commissaris voor te dragen. *“De eerste keer, in 2010, hebben we helemaal zelf de regie gehad: van selectie van het wervingsbureau tot voordracht voor benoeming. Het was een spannende periode omdat we van 9 naar 5 commissarissen teruggingen. Als OR hebben we toen besloten om de twee zittende commissarissen niet voor herbenoeming voor te dragen. Belangrijk uitgangspunt voor de OR toen was een gezonde balans in de man-vrouw verhouding aan de top. Bij de toenmalige directie bestaande uit enkel mannen lag de keuze voor een vrouw als voordrachtscommissaris voor de hand.”*

Dat werd Maaike Poulussen die nu na 9 jaar afzwaait en die bij alle ontwikkelingen bij de vormgeving van de nieuwe organisatie direct betrokken is geweest en daar een belangrijke rol bij gespeeld heeft.

In 2018 moest er opnieuw een voordrachtscommissaris gezocht worden. *“Nog steeds was de regie in handen van de OR maar was er een gezonde afstemming met de RvC omdat een nieuwe commissaris vanzelfsprekend ook in het goed ingewerkte RvC team moet kunnen stappen.”* Op een advertentie wordt vervolgens maar liefst 120 keer gereageerd. De OR heeft toen een longlist van 25 personen gemaakt en met 5 daarvan een gesprek gevoerd.

Daarbij gold voor de OR vooral het “hebben van de juiste klik”-criterium en deskundigheid op het terrein van HR. Gerda van Dijk, deskundig op het terrein van HRM, veranderingsmanagement, sociale verhoudingen en sociaal beleid vervult nu de rol van voordrachtscommissaris.

Werkwijze medezeggenschap

De OR kent vier werkgroepen: Sociaal Beleid, Strategie & Financiën, VGW en Communicatie waarvan ook niet-OR-leden deel uit maken. Deze hebben een “werkgroepovereenkomst” getekend waardoor ze gebruik kunnen maken van OR-faciliteiten,-trainingen en conform de WOR wettelijke bescherming genieten. Een groot deel van de beeld- en oordeelsvorming ten aanzien van de advies- en instemmingsaanvragen wordt in deze werkgroepen gedaan. Men kan ook experts van bijvoorbeeld HR en Financiën raadplegen. Op basis van dit voorwerk en preadviezen vindt de besluitvorming in de OR plaats.

Werkwijze RvC

De RvC kent twee commissies: de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Auditcommissie. De eerste heeft regelmatig informeel overleg met de OR. Agendapunten waren o.a. met name de strategische personeelsplanning, veiligheid, ziekteverzuim en de “zachte” kant van de SAP-transformatie.

Communicatie met de achterban

De OR heeft voor het functioneren als “netwerk”-OR gekozen waarbij het contact met de achterban als tweerichtingsverkeer geldt. Dit betekent dat de OR niet alleen informeert maar onderwerpen vooraf met de collega’s bespreekt. Per afdeling functioneren twee OR leden als contactpersoon. Zij bezoeken werkoverleggen, MT-vergaderingen, afdelingsdagen en inloopuren op locaties. En ze zijn persoonlijk te bereiken. Zo blijft de OR goed op de hoogte van wat er op de werkvloer speelt en is er een structuur om belangrijke thema’s te bespreken.

Dit heeft mede tot een grote zichtbaarheid van de OR geleid en waarschijnlijk ook tot maar liefst 22 kandidaten bij de recente verkiezingen voor de 15 OR-zetels.

Er is een voor alle Vitens-medewerkers toegankelijk intranet met een vaste pagina van de OR en onder andere informatie over de gang van zaken rondom adviesaanvragen.

Minimaal achtmaal verschijnt Kordaat, de nieuwsbrief van de OR.

WOR artikel 28: de toezichthoudende taak van de medezeggenschap.

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

Governance Code

Vitens volgt de Corporate Governance Code zowel qua bestuur als de relatie met belanghebbenden zoals de aandeelhouders, werknemers, klanten en de samenleving. De best practice-bepalingen uit de Code zijn, voor zoverre toepasbaar voor een drinkwaterbedrijf met publieke aandeelhouders, geïmplementeerd in de bedrijfsvoering.

Alleen artikel 2.2.1 met betrekking tot de benoemingsperiode van vier jaar is niet gevolgd: de leden van het bestuur zijn voor onbepaalde tijd benoemd.

In een gedragscode “Zo doen we dat bij Vitens” zijn ethische beginselen zoals integriteit, veiligheid, omgaan met klanten, elkaar en omgeving vastgelegd. Er is ook een gedragscode voor leveranciers waarvan verwacht wordt dat men handelt in lijn met dit beleid. Dit mede om corruptie en omkoping te voorkomen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid als ondernemingdoelstelling

Voor een waterbedrijf als Vitens is duurzaamheid, zeker nu met de grote droogte, van levensbelang. Zo beheert men 2.600 hectare terrein waarvan een deel natuurgebied is. Dit vereist een goed ecosysteem ter bescherming van de natuurlijke bronnen.

Vitens streeft ernaar om duurzaam en circulair te ondernemen en zo bij te dragen aan een schone leefomgeving. De stoffen die aan de natuur onttrokken worden wil men volledig hergebruiken, opnieuw toepassen of terugbrengen in de natuur. Zowel in 2016, 2017 als 2018 heeft Vitens het hoogste niveau (Goud) van de Barometer Duurzaam Terreinbeheer behaald. Dit is de maatstaf voor een duurzaam beheer van openbare ruimtes. Voor 2019 onderzoekt men of dit wel ambitieus genoeg is. Voor de waterwingebieden worden beheerplannen opgesteld en de terreinbeheerders wordt getraind in het toepassen van de Meetlat Biodiversiteit.

Men werkt volgens de “Sustainability Reporting Standards” van het “Global Reporting Initiative” (GRI). Externe accountants beoordelen het duurzaamheidsbeleid aan de hand hiervan.

Men zoekt in het kader van dit beleid naar samenwerking in de vorm van partnership met andere organisaties. Samen met o.a. de waterschappen wordt nu onderzocht hoe er meer water vastgehouden kan worden voor een robuust en klimaatbestendig watersysteem en hoe er op waterbesparing ingezet kan worden.

Bewustwording van klanten dat water schaars aan het worden is is eveneens van groot belang. Veel Nederlanders denken immers nog dat we in een waterland leven. Met dat doel is in 2018 de campagne “Water uit Lokale Bron” waarbij twee pop up Vitens Waterwinkels in Leeuwarden en Utrecht geopend zijn. Klanten krijgen daar onder andere advies wat waterbesparing betreft.

In Overijssel en de Achterhoek zijn programma’s in samenwerking met boeren ontwikkeld om onder andere de uitspoeling van nitraat naar grondwater te beperken. De landbouwbedrijven verkennen en experimenteren bijvoorbeeld met andere mestmethoden en Vitens ondersteunt hen met kennis, het leveren van kalkkorrels met korting voor een betere bodem en door het mede financieren van onderzoek.

Vitens participeert in de bestuursovereenkomst Nitraat met als doel om aan de Europese doelstellingen van de Kaderrichtlijn Water te voldoen.

Vitens is verder lid van een alliantie die oproept tot statiegeld op PET-flessen en blikjes.

Eind 2016 is een project gestart om in waterwingebieden geen honden los te laten lopen en mensen bewust te maken van de gevolgen van hondenpoep voor de kwaliteit van het drinkwater.

Zie verder het Jaarverslag, waarin uitgebreid wordt ingegaan op het duurzaamheidsbeleid.*

Duurzaamheid in de werkorganisatie

Duurzame inzetbaarheid is een van de thema's van de Radenbijeenkomst van RvC, OR, Bestuur, HR en de secretaris van de NV. In 2018 is er onder de medewerkers een gezondheidscheck uitgevoerd die onder andere heeft geleid tot een visie inzake duurzame inzetbaarheid en het voor 2019 koppelen daarvan aan een leiderschapsprogramma. Managers dienen in dat kader medewerkers actief te faciliteren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. De managers dienen ook beter op de hoogte te zijn van de ziekte- en arbeidsongeschiktheidswetgeving.

Voor de Ondernemingsraad vormt duurzame inzetbaarheid voor 2018-2021 een van de belangrijkste speerpunten. Zo wordt de consignatieregeling hieraan getoetst. Mede met het oog op de veranderende organisatie waarin veel technologische vernieuwing plaatsvindt, functies veranderen en er sprake is van vergrijzing is dit van belang.

Voor werknemers geldt vanuit het duurzaamheidsbeleid een mobiliteitsbudget van maximaal 5.000 euro per jaar. Dit stimuleert het flexwerken, telefonisch vergaderen of het maken van carpoolafspraken. Dit heeft onder andere tot gevolg dat werknemers niet meer dan 2,5 dag per week naar Zwolle kunnen rijden

De OR: "Dit leverde wel wat gemor onder collega's op. Maar het levert een bijdrage aan het beperken van de CO2-uitstoot en zo lukt het ons wel om de kostprijs en daarmee het tarief voor de burger laag te houden."

Diversiteit en inclusiviteit

Mede in het kader van WOR artikel 28 heeft de OR geijverd voor het in dienst nemen van meer vrouwen. Maar in een technisch bedrijf is dat voor veel functies niet eenvoudig. Wel bekleden vrouwen nu belangrijke posities in het eerstelijnsmanagement.

De man/vrouw-verhoudingen zijn nu: directie 50/50, eerstelijnsmanagement: 8 mannen, 5 vrouwen.

Ook in het databeheer en functies met hydrologische kennis komen steeds meer vrouwen in dienst. Vitens is aan het vergrijzen, de gemiddelde leeftijd is 49 jaar, en verjonging en diversiteit zijn mede daarom van belang.

Van de 15 OR-leden zijn er vijf vrouw waarvan een van Turkse afkomst. Ook de ambtelijk secretaris is een vrouw.

De RvC bestaat sinds de zomer van 2019 uit drie mannen en twee vrouwen.

Bestuurder Hannema: "Wat diversiteit betreft zouden we graag een meer multiculturele organisatie worden. Mede met dat voor ogen maken we deel uit van de adviesraad van het Deltion College. Maar met name jongens kiezen nu in verhouding veel voor commerciële en financiële functies en weinig voor een technisch beroep en het blauwe Vitens-monteurpak. Er is gewoon heel weinig aanbod."

Sociale doelstellingen

Met het project “Vitens Inclusief” wil men mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in dienst nemen en houden.

Bestuurder Hannema: “We willen ze wel een echte arbeidsplek met betekenisvol werk aanbieden. Voor dit jaar was het doel 25, ik ben er trots op dat we de 23 al hebben gehaald. Veel functies bij ons lenen zich bijvoorbeeld voor mensen met sociaal psychische problemen als autisme doordat taken goed af te bakenen zijn.”

Er is een joint venture met Evides (waterbedrijf in Zuid-Holland) om gezamenlijk hulp te verlenen aan ontwikkelingslanden als het gaat om de watervoorziening. De Drinkwaterwet biedt de mogelijkheid om een klein percentage van de omzet daar aan te besteden.

Met verschillende gemeentes heeft Vitens een convenant afgesloten om mensen met schulden te helpen en te voorkomen dat ze van het water afgesloten worden.

Voorbeelden van strategische en/of complexe thema’s in het overleg tussen de drie partners in de driehoek

In het overleg tussen de partners in de driehoek speelden en spelen er drie thema’s: de consignatieregeling, de SAP-transformatie en de rol van de OR bij het opstellen van het jaarplan.

De consignatieregeling.

Na de fusie van enkele provinciale water- en Hydron bedrijven tot Vitens blijken er in de nieuwe werkorganisatie maar liefst vijf verschillende consignatieregelingen gehanteerd te worden (consignatie is opgeroepen kunnen worden op afwijkende tijden zoals ‘s nachts). Bovendien mag er als gevolg van Europese wetgeving geen onderscheid meer naar leeftijd gemaakt worden. Dit betekent dat men niet meer op 57 of 58-jarige leeftijd kan stoppen met consignatiediensten. Voor de monteurs weegt dit heel zwaar. Mede door de inzet van de OR is er toen een overgangsregeling voor tien jaar afgesproken. Daarbij wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met het duurzame inzetbaarheids- en ouderenbeleid.

De OR: “De onderhandelingen gingen echt niet van een leien dakje. Er waren verschillende schorsingen nodig. Onze werkgever wilde bijvoorbeeld ook zoveel mogelijk mensen in de “goedkopere” telefonische consignatie. Dat is bijgesteld. Ook hebben we voor elkaar gekregen dat een medewerker die geen consignatie meer kan verrichten, niet in salaris wordt gekort en gewoon zijn dagelijkse werkzaamheden kan verrichten.”

De RvC heeft hierbij een bemiddelende rol gespeeld en voor een “milde” aanpak gepleit.

Het bereikte akkoord houdt o.a. in dat men maximaal 1 x per 6 weken een consignatiedienst heeft. Er zijn criteria geformuleerd om het aantal en de duur van de oproepen te verminderen. Het belangrijkste criterium is eerst veilig stellen en dan repareren. Andere aspecten die meegewogen moeten worden zijn reistijd, voldoende slaap- en rusttijden en vooral ook veilig werken conform het Vitensbeleid: “Ik werk veilig of ik werk niet!”

De OR doet nazorg door het bezoeken van werkoverleggen om te zien hoe de regeling in de praktijk uitpakt en of de gemaakte afspraken ook worden nagekomen. “Beste manager, hou je aan die afspraken”, stellen we regelmatig.” Er zijn harde parameters afgesproken om het effect van de consignatieregeling te controleren. Zoals of er een relatie is tussen een stijgend

ziekteverzuim en het werken in consignatie. De bedrijfsarts is bijvoorbeeld bevoegd om een medewerker niet meer onder de consignatieregeling te laten vallen.

Maar als vervolgens blijkt dat bij wachtdienstroosters geen rekening gehouden wordt met de 1x 6 weken afspraak onthoudt de OR instemming en dreigt er opnieuw een conflict. Mede door deze stellingname is er nu extra fte beschikbaar om de roosters vol te krijgen.

Iedere drie jaar, te beginnen in 2021, zal er een formele evaluatie plaatsvinden.

Bestuurder Hannema: “De OR staat bij een dergelijke regeling onder grote druk van de achterban. Daar moet je als bestuurder inzicht en begrip voor hebben. Wel is het nu van belang dat we als management zorgen dat de gemaakte afspraken nagekomen kunnen worden. Daar hebben we ook formatief aan bijgedragen.”

De SAP-transformatie

Dit betreft het omzetten van de ERP (Enterprise Resource Planning)-systemen naar SAP S4/HANA. Het eerste ondersteunt de functionele processen zoals financiën, inkoop en logistiek. Het SAP-transformatieprogramma gaat veel verder en is een technologische vernieuwing tot in de “haarvaten van het bedrijf” waardoor zowel bedrijfsprocessen als functies veranderen en/of verdwijnen. Dit kan veel gevolgen hebben voor de inhoud van het werk dat mensen doen.

De OR heeft bij de advisering daarom als voorwaarde gesteld dat er met de vakbonden, dus niet met de OR, een volledig Sociaal Plan afgesproken zou worden.

De OR: “Er was eerst veel weerstand, er werd echt veel druk op ons uitgeoefend. Voor ons was het hebben van een Sociaal Plan de voorwaarde om positief te adviseren. Hierbij speelde mee dat tegelijkertijd de cao-onderhandelingen voor de waterbedrijven liepen. Breekpunt daarbij was onder andere het behoud van garantiesalarissen als gevolg van een eerdere verlaging van de loonlijn. Onze eis om een Sociaal Plan af te spreken vroeg om creativiteit bij de onderhandelaars. Uiteindelijk is het garantiesalaris vervangen door een mobiliteitstoeslag, met dezelfde betekenis.”

De bestuurder: “Bij het adviestraject SAP hebben we elkaar wel diep in de ogen gekeken. Er was bijvoorbeeld niet echt een Sociaal Plan. Dat is er mede door de OR wel gekomen. De OR formuleerde als voorwaarden voor een positief advies een groot aantal aandachtspunten. Als bestuur zagen we, ook wat de beoogde rust in de organisatie betreft, het belang hiervan in. Terugkijkend heeft de OR zijn rol in het proces van besluitvorming weten te pakken. Nu zeg ik: goed dat we er uiteindelijk uitgekomen zijn. Dat is voor het hele bedrijf relevant. De OR-voorzitter heeft hierbij een sleutelrol. Hij kan heel goed relativeren en houdt ondertussen de OR goed in positie.”

Strategische cyclus en jaarplanproces.

Iedere drie jaar wordt de bedrijfsstrategie vastgelegd, voor het laatst in 2017 in de Vitens Strategie 2018-2020: “Samen in beweging voor mens en leefomgeving”. Hierin zijn strategische doelstellingen en de topbedrijfsrisico's vastgelegd. In een jaarplan wordt bepaald of men op de goede weg is of dat er bijstellingen moeten plaatsvinden.

In het voorjaar bespreekt de OR met de directie de kaders voor de jaarplannen en is hier zo al in de voorfase bij betrokken. De OR krijgt het concept al voor de bespreking met de RvC. Dit wordt dan van bladzijde tot bladzijde besproken, de secretaris van de onderneming is daarbij en ter plekke kunnen er wijzigingen worden opgenomen. De OR let hierbij ook op thema's als duurzaamheid en diversiteit. Vervolgens gaan de plannen naar de verschillende bedrijfsonderdelen. Op basis daarvan ontstaat het integrale bedrijfsplan waarover de OR in het najaar weer vragen kan stellen.

De OR: "We hebben zo rechtstreeks invloed op de inhoud en de strategie. En je merkt hierbij ook het effect van de discussies in de radenbijeenkomsten van RvC, bestuur en OR."

Professionalisering van het overleg

De OR werkt mede door scholing en ondersteuning door externe experts veel aan de eigen professionalisering. Naast inhoudelijke cursussen wordt er bewust veel aandacht besteed aan teambuilding en effectief communiceren en vergaderen. Onderlinge goede samenwerking en vertrouwen is een belangrijk doel voor de OR. Individuele OR-leden kunnen eigen cursussen volgen. Leden van de werkgroepen kunnen ook trainingen volgen.

In de notitie "PanORama 2018-2021" worden voor de huidige zittingsperiode eigen missie, visie en doelstellingen voor het OR-werk geformuleerd. In dit stuk zijn ook de rollen en taken van het DB, secretariaat, individuele OR-leden en de werkgroepen beschreven.

De voltallige RvC is in 2018 bijgeschoold op het thema compliance, met name wat de Drinkwaterwet betreft. Voor de nieuwe commissarissen is er een inwerkprogramma georganiseerd met onder andere uitgebreide voorlichting over de governancestructuur, de operationele processen en bedrijfsspecifieke financiële onderwerpen.

In 2018 heeft vanuit de Stichting Blikverruimers een stagiair alle RvC-vergaderingen bijgewoond.

Andere partijen in relatie tot het overleg in de driehoek

De OR is lid van het Platform "OR'en Waterbedrijven". Voor dit platform, waar alle ondernemingsraden in de sector (waterbedrijven, waterlaboratoria en KWR) bij aangesloten zijn, hebben de werkgevers een budget beschikbaar gesteld.

In november 2019 is een tweedaags evenement met als thema Arbeidscommunicatie gepland. Sprekers zijn onder andere bestuurder Marike Bonhof van Vitens en Floor van den Heuvel, programmamanager duurzame inzetbaarheid van de werkgeversvereniging WENB-WWB. En Annemarie Kunn (ROA/Universiteit Maastricht en Jurre de Haan (GITP). Eerder zijn er evenementen over pensioenen en duurzame inzetbaarheid gehouden. Verder worden er onder andere intervisiebijeenkomsten voor (ambtelijk) secretarissen georganiseerd en aparte bijeenkomsten voor OR-leden die op een laboratorium werken.

Vitens is aangesloten bij de werkgeversvereniging WENB-WWB.

Het DB van de OR heeft zowel spreekrecht op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) als het recht (artikel 2, BW) zijn standpunt over bepaalde voorgestelde besluiten zoals benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders en commissarissen kenbaar te maken. Het DB woont twee maal per jaar de AVA bij. Daar

worden nu bijvoorbeeld vraagstukken als investeringen, tarieven en dividenden en de problemen met betrekking tot de droogte besproken. Dat laatste vereiste direct een strategische aanpak. De RvC: “De OR laat dan de aandacht niet verslappen, levert goed samenspel.”

De relatie met de vakbonden is goed te noemen. De organisatiegraad is meer dan 50%. Intern zijn de posities en de rol van de OR en BLG helder en weet men goed met elkaar samen te werken.

Gewenst overleg in de driehoek

RvC-voorzitter Boele Staal: “Onze aanwezigheid is niet alleen een formele dans, we komen er echt achter wat er speelt. En dat mede doordat de voorzitter van de OR heel aanspreekbaar is.”

Voordrachtcommissaris Maaïke Poulussen: “Eigenlijk dat er meer OR-leden aan het woord zijn.”

Bestuurder Hannema: “Als bestuurder maak ik mij eerlijk gezegd soms zorgen over de representativiteit van de OR. De meerderheid daarvan bestaat uit vakbondsleden maar de organisatiegraad bij ons loopt terug. Hoe gaan we er dan voor zorgen dat de OR in de breedte een goede representatie is? Een goede ontwikkeling is wel dat het OR-reglement verruimd is en flexkrachten zich eerder kandidaat kunnen stellen. Verder zou ik zeggen: ga zo door!”

De OR: “Diverse afdelingen binnen Vitens zijn bezig met herijking, een soort van organische verandering. Het is belangrijk om aangehaakt te blijven. Met elkaar, RvC, directie en OR, willen we een “road map” ontwikkelen. Hoe ga je op pad? Welke mijlpalen wil je de komende vijf jaar voor de verschillende afdelingen bereiken? En hoe overleg je daar gestructureerd over?”

Tineke de Rijk

Interviewster Driehoek 3D Trofee

Algemene gegevens

Medezeggenschapsstructuur

De OR telt vijftien leden, een DB van drie personen en een ambtelijk secretaris. Per afdeling functioneren twee OR-leden als contactpersoon. Er zijn vier OR-werkgroepen: Sociaal Beleid, Strategie & Financiën, Veiligheid/Gezondheid/Welzijn(VGW) en Communicatie. Zowel niet-OR-leden als experts kunnen hier lid van zijn. Bij een complex thema kan een ad-hoc “Taskforce” worden ingesteld.

Er is een tweehoofdige directie bestaande uit Jelle Hannema en Marike Bonhof

De RvC telt vijf leden met Boele Staal als voorzitter en tot juni 2019 Maaïke Poulussen als voordrachtscommissaris. Zij bekleedde die functie negen jaar en is opgevolgd door Gerda van Dijk. In het recente verleden bestond de RvC mede uit leden die ook aandeelhouder

waren. Nu zijn alle vijf de leden benoemd op inhoudelijke profielen met een eigen portefeuille.

Vitens N.V.

Vitens N.V. is het grootste waterbedrijf van Nederland met 97 aandeelhouders (provincies en gemeentes), 111 waterwingebieden, 93 productiebedrijven, 5,7 miljoen klanten en 49.900 km drinkwaterleiding. De primaire taak is om vierentwintig uur per dag betaalbaar drinkwater van hoge kwaliteit te leveren aan iedereen in het verzorgingsgebied. Dit wil men duurzaam, integer en circulair doen. Het bedrijf dient zich aan de Drinkwaterwet te houden. Dit wordt gecontroleerd door de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ILT) die dit namens de minister van Infrastructuur en Waterstaat doet.

Vitens is in handen van publieke aandeelhouders die een Commissie van Aandeelhouders hebben benoemd. Deze komt ten minste tweemaal per jaar bij elkaar en heeft een adviesfunctie voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de directie en de RvC.

Eind 2018 werken er 1.392 mensen bij Vitens.

*<https://www.vitens.com/>