



Alliantie Medezeggenschap & Governance

Juryrapport Driehoek 3D Trofee 2017-2018, opgesteld op 14 november 2017

Jury:

- Mevr. Mr. Pauline van der Meer Mohr, voorzitter
- Prof.dr. Hans Schenk
- Prof.mr. Evert Verhulp

De jury maakt dit rapport in opdracht van de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG). De Alliantie heeft drie organisaties genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee 2017-2018, een prijs voor de beste samenwerking 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. De AMG is een samenwerkingsverband tussen SER, Nationaal Register, AWWN, CNV, FNV, MNO Platform, NCD, SBIFormaat, VCP, de Voort Advokaten, Wissomagroup.

Een werkgroep ondersteunt het werk van de jury. De AMG Begeleidingscommissie Driehoek 3D Trofee bestaat uit:

- Mevr. Trude Maas, voorzitter AMG
- De heer Robbert van het Kaar, partner in AMG
- Mevr. Tonny Groen, partner in AMG namens FNV en coördinatie Trofee
- Mevr. Tineke de Rijk, interviewster en samensteller analyses.

Genomineerden voor de Driehoek 3D Trofee 2017/2018 zijn:

- KPN
- Danone Nederland
- De Lichtenvoorde

Toelichting keuze genomineerden:

De genomineerden zijn in het voorjaar van 2017 voorgedragen door de partners van AMG. Er is breed gekozen voor drie heel verschillende ondernemingen. Het was, in verband met de beschikbare middelen, niet mogelijk om met een long- en shortlist te werken.

Ter jurering ligt voor :

- Materiaal van KPN, bestaande uit:
3 interviewpapers en algemene informatie
- Materiaal van Danone:

- 3 interviewpapers en algemene informatie
- Materiaal van de Lichtenvoorde:
 - 4 interviewpapers en algemene informatie

Werkwijze van de jury:

Tineke de Rijk heeft bij de drie organisaties interviews gehouden met betrokkenen bij het overleg in de driehoek (C)OR - Raad van Bestuur - Raad van Toezicht. De jury heeft besloten om de interviews niet openbaar te maken. De interviews zijn alleen op aanvraag beschikbaar voor onderzoek en publicatie, na goedkeuring door de geïnterviewde.

Op basis van de interviews is per genomineerde een analyse geschreven. De analyses liggen ten grondslag aan de casebeschrijvingen die zijn opgenomen in het juryrapport.

De jury heeft als taak te beoordelen of de genomineerden voldoen aan de criteria voor de prijs en te bepalen wie de winnaar is.

Allereerst complimenteert de jury de interviewster en de geïnterviewden. Er is veel waardering voor het werk dat is verzet. Het materiaal is mooi gestructureerd aangeleverd; het zijn prachtig uitgeschreven interviews die een rijk en inspirerend beeld geven. In de analyses worden de interviews per genomineerde overzichtelijk weergegeven en dat maakt het mogelijk om op basis van dit materiaal een afweging te maken.

De juryleden spreken ook uit dat ze het een eervolle taak vinden om in de geest van leke van den Burg een trofee-winnaar te kunnen kiezen.

Criteria

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

(*) informeel is later toegevoegd)

De jury besluit criteria 3 en 4 in samenhang met elkaar te bekijken. Daarbij zal ook meegewogen worden of het overleg in de organisatie echt is ingebed, of er een robuuste en toekomstbestendige structuur is.

Algemene bespreking:

DANONE NEDERLAND

Danone Nederland maakt onderdeel uit van een internationaal concern, wat een complex stakeholdersveld oplevert.

De jury heeft gemeend dat de structuur van overleg -in vergelijking met de andere genomineerden- enkele extra zinnen uitleg vergt.

De overall strategie wordt ontwikkeld en uitgezet door het Danone hoofdkantoor in Parijs. De Nederlandse governance-structuur en wetgeving is moeilijk in te passen in de gecompliceerde besluitvormingsprocessen tussen het moederbedrijf en de dochter. Elke entiteit in Nederland wordt vertegenwoordigd met een eigen medezeggenschapsstructuur. De bestuurder heeft formeel geen hiërarchische relatie met de andere bestuurders in Nederland. Hij vertegenwoordigt de belangen van de verschillende Nederlandse bedrijfsonderdelen alsook die van Danone corporate. In deze context is het uitdagend om belangen op elkaar af te stemmen.

Toen een aantal jaren geleden bleek dat er alleen op papier nog een RvC bestond, heeft de COR het initiatief genomen een nieuwe RvC te laten installeren. De COR zag de aanwezigheid van een actieve, professionele RvC als een essentieel gremium bij ingrijpende veranderingen in de organisatie. Mogelijke acquisities en desinvesteringen zouden immers vragen om toezicht en medezeggenschap op Nederlands niveau.

De jury merkt op dat er steun vanuit de Europese vakbeweging is. Er is geen formele EOR. Alle lokale OR'en hebben 1 of 2 vertegenwoordigers in de COR. Van de commissarissen is één nog op adviesbasis verbonden aan het bedrijf. De andere twee commissarissen, onder wie de voordrachtscommissaris, zijn onafhankelijke commissarissen (dus extern).

Er is een intensief formeel en informeel overleg tussen RvC en de COR. De COR-voorzitter neemt hierbij een sleutelpositie in, is echt de spin in het web. Hij creëert mogelijkheden, ook in het buitenland, waarbij hij niet schroomt de andere stakeholders te informeren. De voorzitter van de RvC vervult een 'ambassadeursrol' om binnen de complexe besluitvorming keer op keer het podium te geven aan de rol van de medezeggenschap. De COR en RvC blijven ambitieus. Het doel is om ook via deze structuur op alle strategische beslissingen mederegisseur te zijn.

Ten aanzien van diversiteit is Danone op beleidsniveau een duidelijke internationale voorvechter voor diversiteit. Tot op het hoogste niveau nemen vrouwen sleutelposities in. De voordrachtcommissaris namens de COR, tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen, is vrouw.

De Lichtenvoorde

De Lichtenvoorde is een door waarde gedreven organisatie waar veel wordt samen gedaan, heel organisch en zelfsturend.

De OR bestaat voor het grootste deel uit vrouwen (tamelijk voorspelbaar in een zorgomgeving) de overlegcultuur is breed, omvattend en ingewikkeld : verwantenraad, cliëntenraad en af en toe contact met een tevreden vakbond.

De OR heeft zich sterk bemoeid met de benoemingsprocedure van de bestuurder. De OR heeft ook een voordrachtstoezichthouder benoemd, dat is redelijk uniek in deze sector. De OR heeft structureel contact met de achterban ingericht.

Ook de Raad van Toezicht neemt haar taak heel serieus, is ondersteunend en schoolt zich bij. Wat de jury opvalt is dat de afstand tussen de drie raden heel klein is, taken lopen in elkaar over. De jury heeft daar toch ook wel vraagtekens bij: er is sprake van een groot vertrouwen, maar hoe zit het met de onafhankelijk van de verschillende partijen? Zal men in de toekomst, bij echt grote strategische beslissingen, de balans kunnen wegen? In stakeholders taal: checks and balances zijn nog niet genoeg gedefinieerd. Op een specifiek onderdeel van diversiteit wordt

aantoonbaar gescoord: men heeft de Roze Loper gewonnen: een prijs voor de wijze van omgang met lhbt-cliënten in de Zorg.

KPN

Bij KPN is er formeel en informeel op heel veel niveaus overleg. Deze structuur is in een decennium ontwikkeld. De COR zelf heeft een omslag van reactief naar proactief gemaakt en daarbij het werken aan de eigen professionaliteit niet geschuwd. Bij KPN is vanuit een diepe crisissituatie in zowel de organisatie als de medezeggenschap door alle betrokkenen 'gebouwd' aan een eigentijds overlegmodel. De huidige COR is nauw betrokken bij strategievorming. Sterker nog, er is een 'dialoog'-model waarbij vanaf de eerste fase de COR bij de strategische besluitvorming wordt betrokken. De COR neemt zelf initiatief om belangrijke thema's aan de orde te stellen. Medezeggenschap is er over belangrijke zaken en wordt gesproken op alle niveaus met RVC, RvB, achterbannen, vakbonden, managers en zelfs de aandeelhouders. De gehele RvC is hierbij betrokken, niet alleen de voordrachtscommissarissen.

Diversiteit bij KPN vertaalt zich in het feit dat de COR onder andere twee commissarissen heeft voorgedragen van buiten de cultuur, en vrouw.

Voordat de jury overgaat tot een keuze wil de jury alle organisaties nog eens extra bedanken voor het 'kijkje in de keuken' en de hoop uitspreken dat deze openheid andere organisaties inspireert tot mooie dialoog modellen tussen OR - Raad van commissarissen/Raad van Toezicht en Directie/Raad van Bestuur.

De jury is onder de indruk van:

Danone

De jury is onder de indruk van het feit dat de COR in het ingewikkelde internationale speelveld het initiatief heeft genomen tot een Nederlandse RVC. En ook van de prachtige ambassadeursrol van de voordrachtscommissaris.

De dialoog bij Danone is beloftevol en er wordt nog veel structuur gecreëerd. Zowel de COR als de voordrachtscommissaris zijn initiatiefrijk, voortvarend en verbindend bezig.

Zoekend en bouwend in een wel heel gecompliceerd krachtenveld. Petje af.

De Lichtenvoorde

De jury is onder de indruk van de dialoog bij de Lichtenvoorde, deze is robuust door zijn waardegedrevenheid, zelfsturing, samenwerking en diversiteitsbeleid (Roze Loper). Belangrijk in de toekomst wordt rolvastheid, verankering, en inbedding van de overlegstructuur. De Lichtenvoorde is een prachtig voorbeeld van een organisch proces waarbij door alle partijen vanuit eigen perspectief verbeterd en geleerd wordt, heel veelbelovend.

KPN

De jury is erg onder de indruk van de rol van de COR bij de Mexicaanse overnamepoging, deze was heel bijzonder. De COR heeft alle registers opengetrokken en mede een overname tegengehouden. Ook een discussie over topbeloning werd niet geschuwd. De voordrachtscommissaris zit goed in haar rol en gaat er goed achteraan. De hele RVC onderhoudt trouwens contacten, met aantoonbare resultaten.

Allerlei partijen, vakbonden, ieders achterban, managers, worden goed betrokken bij de medezeggenschap, met de COR als spin in het web.

De jury ziet dat de structuur stevig verankerd is in alle drie de raden. De toon aan de top is weloverwogen, er vindt goed en duurzaam overleg plaats met oog voor ieders positie.

Score:

Alle genomineerden scoorden goed op 1 en 2: een cultuur van in- en extern overleg met veel stakeholders, wat dat betreft alle drie goede voorbeelden. Waarbij de COR van Danone in een wel heel ingewikkelde structuur moet acteren.

KPN scoorde extra goed op criterium 3/4: de COR als onderdeel van een strategie die leidt tot sociale en duurzame bedrijfsvoering.

En De Lichtenvoorde deed het weer iets beter bij 5: diversiteit, daar mag door de andere organisaties nog wel een slag gemaakt worden.

De jury komt tot een unaniem oordeel:

KPN is de winnaar van de Driehoek 3D Trofee 2017-2018

Gefeliciteerd.

Bijlagen:

1. Casebeschrijving Danone
2. Casebeschrijving De Lichtenvoorde
3. Casebeschrijving KPN



DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case Danone

Deze beschrijving is gebaseerd op interviews met de betrokkenen bij het overleg in de driehoek bij Danone Nederland

De interviews zelf zijn, vanwege hun vertrouwelijk karakter, alleen bekend bij de jury, begeleidingscommissie en de genomineerden. Alle interviews zijn door de betrokkenen geaccordeerd.

De drie organisaties die voor de eerste Driehoek 3D Trofee genomineerd zijn, zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

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

Op basis van deze criteria is een vragenlijst opgesteld die van tevoren aan de geïnterviewden is toegestuurd. Vervolgens is er met iedere betrokken partij in de driehoek een interview gehouden.

Geïnterviewden Danone Nederland

Bij Danone zijn de volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap: Ton van Baalen, voorzitter van de COR en actief kaderlid binnen de (inter-)nationale vakbeweging.

Bestuurder: Henk Weitmann, gedelegeerd WOR bestuurder en Caroline Tervoort, Human Resources Director (HR Lead voor de COR).

RvC: Annelies de Groot, lid van de RvC op voordracht van de COR en tevens voorzitter RvC.

De COR telt elf leden waarvan twee vrouw, de RvC drie leden, waarvan een vrouw, tevens voordrachtscommissaris en voorzitter. Er is in Nederland geen RvB. De gesprekspartners voor de RvC betreffen de Nederlandse managing directors, de

heer Weitmann als overleg voor de COR en de heer Paul Oerlemans in zijn rol als General Manager Integrator.

Algemeen.

Danone Nederland maakt onderdeel uit van Danone en is na Frankrijk en Polen het derde land wat aantal medewerkers betreft. Nederland kent 12 entiteiten waar in totaal ongeveer 2500 personen werkzaam zijn. In beginsel heeft iedere entiteit een eigen managementteam en bestuurder. De medezeggenschap is ingericht naar juridische entiteit en/of locatie (bijvoorbeeld één OR voor verschillende business units op het hoofdkantoor, één OR voor business units die onder dezelfde juridische entiteit vallen zoals Early Life Nutrition en Advanced Medical Nutrition). In principe levert iedere OR (een of twee) afgevaardigden naar de COR, die elf leden telt, waaronder twee vrouwen. Er is geen formele, wel een informele EOR. Vanuit de internationale vakbond IUF zijn er afspraken met betrekking tot medezeggenschap bij het concern gemaakt.

Complexe situatie.

Danone is met name genomineerd vanwege de rol die de medezeggenschap c.q. de COR gespeeld heeft en nog speelt in het ontwikkelen van een medezeggenschapsstructuur en medezeggenschapsprocessen. Zowel binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen als in een internationaal concern met een “moederbedrijf” over de grenzen.

De verschillende Nederlandse business units lopen heel sterk uiteen, dat op zich al leidt tot een complexe situatie, nog los van de internationale situatie. Er is geen Nederlandse Raad van Bestuur

De overlegpartner in Nederland voor de COR is een van de bestuurders van de twaalf entiteiten binnen Nederland. Dit houdt in dat hij regelmatig met de andere bestuurders af moet stemmen. Bovendien kunnen er zich grote verschillen in (WOR) thema's en belangen bij de verschillende vestigingen voordoen. Mede hierdoor is er geen geïntegreerde COR agenda en kan deze per overlegvergadering verschillen. Per thema wordt er dan tussen COR, onderliggende ondernemingsraden en bestuurder(s) naar oplossingen op “maat” gezocht. Dit om zowel voor alle business units aan de formele WOR advies- en instemmingrechten en procedures te voldoen als deze binnen de internationale context af te stemmen op de besluitvorming in het internationale hoofdkantoor.

De COR, zo stellen bestuurder en HR director, kan in dit kader soms als “collectief” geweten functioneren. In het algemeen voelen de “andere partijen” zich gesteund door de professionaliteit en deskundigheid van de COR c.q. het DB. Naast formeel is er veel informeel contact. Dit komt mede doordat het gehele overlegproces in de driehoek pas sinds twee jaar weer opnieuw vorm en inhoud aan het krijgen is. Het is een voortdurend op elkaar afstemmen wat en hoe te bespreken en in te passen binnen complexe, internationale, besluitvormingsprocessen.

Wat ging hier aan vooraf? In 2012 was er amper sprake van een actieve RvC. In de COR ontstaat op zeker moment bezorgdheid over het governance en informatie

“vacuüm” en ontbreken van toezicht op de omvangrijke Nederlandse activiteiten. Wat bijvoorbeeld als er een overname zou worden gedaan? Hoe wordt de medezeggenschap dan tijdig geïnformeerd en betrokken? En hoe wordt er dan omgegaan met nationale wet- en regelgeving, waar de medezeggenschap een belangrijke toezichthoudende rol bij heeft? Omdat er ook geen Nederlandse Raad van Bestuur is, voorziet de COR dat er in een dergelijke situatie een zoektocht zou kunnen ontstaan naar wie wat en waar. En de medezeggenschap zijn rol niet goed op zou kunnen pakken.

Daarom neemt de COR in 2014 zelf het opmerkelijke initiatief om een RvC van de grond te krijgen. Dankzij de COR is er inmiddels een volledige nieuwe RvC die volgens een transparant rooster in lijn met de planning & control cyclus vier keer per jaar vergaderd. De RvC bestaat op dit moment uit drie leden van wie twee extern. De voordrachtcommissaris namens de COR is Voorzitter van de raad en is een vrouw.

De driehoek vormgeven.

Met de benoeming van de RvC is de driehoek bij Danone letterlijk weer gaan “draaien”.

Alle drie de betrokkenen opereren hierbij vanuit een (pro-)actieve en vooral ook “pragmatische” visie op het geheel. Er is op structurele basis zowel formele als informele communicatie. Men weet elkaar altijd te vinden.

Zo is er is veel open en informeel overleg tussen de partners in de driehoek. Bij de COR-voorzitter wordt door de RvC en bestuurder regelmatig even “getoetst” hoe het beste vormgegeven kan worden aan zaken die onder de WOR vallen. De COR vormt zo in het medezeggenschapsproces het “platform” om zowel inhoudelijk te coördineren als procedurele afspraken te maken. Dat vergt aardig wat creativiteit, met name gezien de internationale context.

De COR voorzitter functioneert hierbij als de spreekwoordelijke spin in het web. Het is voorgekomen dat hij door zijn contacten met en ondersteuning door de internationale vakbeweging eerder op de hoogte bleek van bepaalde ontwikkelingen dan de RvC en bestuurder(s)! De COR voorzitter stelt zich evenwel bescheiden op. Want het valt op dat zowel van de kant van de voordrachtscommissaris als van de bestuurder en directeur HR meer inhoudelijke voorbeelden gegeven worden van de samenwerking op strategisch niveau dan door de COR.

De COR, en met name de voorzitter, is actief en inventief in het vormgeven van de medezeggenschap door het met elkaar verbinden van zowel internationale als nationale netwerken en de belangen van de verschillende stakeholders.

Zo zijn afspraken over de medezeggenschap vastgelegd door de internationale overkoepelende vakbond IUF. Er is inmiddels ook een informele EOR van ondernemingsraden met verschillende achtergronden om elkaar op de hoogte te houden.

De driehoek draait

De COR weet volgens de andere partners in de driehoek de balans te vinden tussen zowel wat formeel vereist is als dat wat bij de cultuur en besluitvormingsprocessen bij het concern aansluit. De COR geniet alom waardering voor de kennis en professionele opstelling. Dit geldt ook voor het afstemmen van de wettelijk vereiste medezeggenschapsprocedures in relatie tot de uiteenlopende business units die ieder een eigen OR hebben, waarvan de belangen onderling kunnen verschillen. In de puzzel van hoe dan zowel aan de vereisten van de WOR te voldoen als voor alle betrokken organisaties goede afspraken te maken, geldt een pragmatische benadering als uitgangspunt.

Een voorbeeld is een gecompliceerde adviesaanvraag aangaande het wijzigen van de HR-organisatie. Het voorgenomen besluit heeft zowel impact op de relatie met het internationale hoofdkantoor, de structuur van de business units en samenstelling van teams als de taken en functies van individuele medewerkers. Het overlegproces over deze adviesaanvraag is door de COR gecoördineerd en afgerond. De ondernemingsraden en bestuurders van de betrokken business units hebben vervolgens hun rol opgepakt om de verschillende belangen inhoudelijk en procedureel op elkaar af te stemmen. Het overleg is toen heel organisch verlopen en met resultaat afgesloten.

Mede door het opgebouwde vertrouwen tussen de WOR-bestuurder en de COR is bij een dergelijk groot en complex project de dialoog voortdurend op gang gebleven en kijken alle partijen met tevredenheid terug.

Nog een voorbeeld: bij grotere (wereldwijde) transformaties doet het management steekproefsgewijs kwalitatief onderzoek naar de effecten. Hiervoor gebruikt men de Human Feasibility Study.(HFS), een methodologie die wereldwijd op dezelfde manier wordt toegepast. Op initiatief van de COR is bij een van dergelijke transformaties na 1,5 jaar.een tweede HFS in "light" versie herhaald. Dit zorgde voor meer betrokkenheid en daardoor meer vertrouwen in en draagvlak voor het transformatieproces.

De COR heeft verder binnen het concern oog voor de "gewone" werknemersbelangen als secundaire arbeidsvoorwaarden, overlegt met de bedrijfsarts en kaart zaken als werkdruk aan. Zo worden ook de andere medezeggenschapsorganen inhoudelijk ondersteund.

De nieuwe RvC heeft een zeer actieve rol bij het voeren van de dialoog in de driehoek. De RvC voorzitter is van mening dat een rol als commissaris in een internationale tussenholding om een nog actievere rol vraagt dan in een RvC van een holding. Zij vervult een ware ambassadeursrol door alle stakeholders te informeren over de Nederlandse wettelijke verplichtingen. Zij speelt een belangrijke rol om de medezeggenschap in bestaande besluitvormingsprocessen in te vlechten. Ook de andere twee commissarissen zijn in dit kader actief. De RvC bezint zich voortdurend op haar rol en de verdere stappen die ondernomen kunnen worden, ook in relatie met het management.

Bestuurder en HR director spreken in de interviews verschillende malen waardering uit voor zowel de rol van de COR als de RvC bij het vormgeven aan

medezeggenschap binnen een complexe organisatie met verschillende stakeholders. Wat de COR betreft is mede hierdoor meer vertrouwen ontstaan in en draagvlak voor besluitvorming door het (internationale) management. Centraal hierbij is het hechten aan een goede dialoog en onderlinge communicatie.

De criteria

Het toetsen van de driehoek aan de criteria leidt tot de volgende conclusies:

1. er is een cultuur van structureel overleg waarbij actief en inventief gewerkt wordt aan het vormgeven van een inhoudelijke en procedurele dialoog. Alle betrokkenen in de driehoek nemen hier (pro-)actief aan deel;
2. er is regelmatig overleg met andere stakeholders als de (internationale) vakbeweging, het internationale hoofdkantoor, de onderliggende ondernemingsraden en hun bestuurders;
3. de COR functioneert professioneel, strategisch en op internationaal niveau. Binnen de medezeggenschap zelf weet men de verschillende belangen bij het overlegproces goed op elkaar af te stemmen;
4. door het ontbreken van een Nederlandse Raad van Bestuur is er geen drieraad overleg. Dit maakt de dialoog gecompliceerder doordat de aangewezen overlegpartner voor de COR met zijn medebestuurders moet afstemmen. Desalniettemin weet men op COR-niveau resultaten te boeken. Op internationaal niveau is er veel aandacht voor o.a. diversiteit, duurzaamheid en zorg. Zo geldt er een wereldwijde "compliance policy" waar ethisch handelen een belangrijk onderdeel van uitmaakt. ;
5. diversiteit behoort bij het bedrijfsbeleid. Er is een vrouwelijke voorzitter van de RvC, tevens voordrachtscommissaris. Danone staat zich al jaren voor op een actief, relevant en succesvol diversiteitsbeleid. Tot op de hoogste niveaus worden sleutelposities ingenomen door professionals van divers geslacht, leeftijd, afkomst en achtergrond.

Al met al kan gesteld worden dat Danone Nederland terecht tot de drie genomineerden behoort.

Tineke de Rijk



Bijlage

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case Stichting De Lichtenvoorde

Deze beschrijving is gebaseerd op de interviews met de betrokkenen bij het overleg in de “driehoek” bij de Stichting Lichtenvoorde.

De interviews zelf zijn, vanwege hun vertrouwelijk karakter, alleen bekend bij de jury, begeleidingscommissie en de genomineerden. Alle interviews zijn door de betrokkenen geaccordeerd.

De drie organisaties die voor de eerste Driehoek 3D Trofee genomineerd zijn, zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

6. een cultuur van structureel overleg tussen OR (COR) en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
7. regelmatig overleg met andere stake-holders: vakbonden en in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichthouders, cliëntenraden.
8. een OR die actief is op strategisch niveau.
9. een gezamenlijk overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten t.a.v. sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering
10. oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de OR/RVC/RVT/Bestuur en/of het beleid.

Op basis van deze criteria is een vragenlijst opgesteld die van te voren aan de geïnterviewden is toegestuurd. Vervolgens is er met iedere betrokken partij in de driehoek een interview gehouden.

Geïnterviewden Stichting De Lichtenvoorde

Bij Stichting De Lichtenvoorde zijn de volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap: Marion Winkelhorst (voorzitter OR), Agnes Kok (OR lid en ex voorzitter) en Willem Nijhuis (OR lid)

Bestuurder: Hans Poortier

RvT: Dianne Kortschot, voorzitter RvT, en Nicolette Cremers, lid RvT op voordracht van de OR

De OR telt negen leden, zeven vrouwen en een man.

De RvT bestaat uit vijf personen, een op voordracht van de OR, een op voordracht van de cliëntenraad en een op voordracht van de verwantenraad. En twee leden op persoonlijke titel.

Er is geen Raad van Bestuur maar een eenhoofdige leiding.

Algemeen

Stichting De Lichtenvoorde is een zorgaanbieder in de Achterhoek. De organisatie is ontstaan vanuit een familie initiatief en als alternatief voor het wonen in grote instellingen. Dit kenmerkt de missie en visie van de organisatie tot op de dag van vandaag, ook in het overleg tussen de partners in de driehoek.

De Lichtenvoorde is HKZ gecertificeerd en is ook gecertificeerd voor de Roze Loper (tolerantie ten aanzien van seksuele diversiteit bij cliënten en medewerkers). De organisatie behoort ten aanzien van de toepassing van zorgtechnologie tot de koplopers binnen de sector, evenals bij het omgaan met kleinschalige zorg in de wijk en seksualiteitsvraagstukken.

Er zijn 36 kleinschalige woon-zorg locaties, 7 dagbestedinglocaties, 2 ambulante teams en een bestuurs/bedrijfsbureau. Intramuraal zijn er 525 cliënten, in de dagbesteding 263 en extramuraal 202. Er werken 584 personen.

De nadruk ligt op kleinschalige zorg waarin zowel voor cliënten als hun verwanten, de medewerkers en vrijwilligers een eigen rol is weggelegd en die in de praktijk ook door alle gremia wordt gerespecteerd. In de zorg en dienstverlening wordt het netwerk van de cliënt meegenomen. Om die reden is er zowel een cliënten- als een verwantenraad. Deze raden worden ook bij het overleg over de organisatie en inzet van de medewerkers betrokken.

Alle geïnterviewden in de driehoek van OR, bestuurder en Rv zijn trots op het gegeven dat men in sectorbrede cliëntwaardering- onderzoeken de afgelopen jaren steeds weer hoge scores heeft. Dat geldt ook voor dat de financiële positie ondanks de zware hervormingen nog steeds gezond en in control is.

Samenwerken aan de zorg

De missie en de daaruit voortvloeiende visie van Stichting De Lichtenvoorde zijn gezamenlijk door cliëntenraad, verwantenraad en ondernemingsraad geformuleerd. Voor alle betrokkenen in de driehoek van overleg van OR, RvT en bestuurder geldt deze eveneens als kader voor het onderlinge overleg. Voor de OR betekent dit onder andere het vormgeven van een professionele organisatie met goed opgeleide en op samenwerking gerichte medewerkers.

Medewerkers werken in teams met een grote mate van verantwoordelijkheid zoals de ondersteuning van de cliënt, het maken van roosters, binnen het begrotingskader blijven etc.

De teams vormen de basis voor het handelen van de OR. Per team is er een contactpersoon en deze bereidt samen met het team de komst van de OR voor. In die bijeenkomsten wordt toegelicht waar de OR mee bezig is en wordt informatie "opgehaald". De OR pakt signalen op en gaat die serieus onderzoeken.

Recent voorbeeld is dat een eigen OR analyse van een medewerkertevredenheidsonderzoek leidde tot het voorstel voor meer begeleiders op de werkvloer.

Er is een structuur waarin de verschillende raden als cliëntenraad, verwantenraad, de OR en de RvT met elkaar een thema bespreken dat speelt in de organisatie. Een voorbeeld is het gaan werken in zelfsturende teams, waardoor de organisatiestructuur drastisch zou veranderen. Het besluit tot deze organisatiewijziging wordt niet aan de hand van een theoretisch model genomen, maar door eenieder hierbij te betrekken en de consequenties in kaart te brengen. Voor de OR is dat de eigen achterban c.q. de werknemers. De OR is alert op de sociale gevolgen voor individuele werknemers van een dergelijke nieuwe structuur. Men weet deze gevolgen vervolgens zo goed te regelen dat de vakbond de OR complimenteert met zowel de inhoud als de procedure.

Overigens zijn alle betrokkenen in de driehoek trots op gegevens als een structureel laag ziekteverzuim, een tweede prijs in de Vernet Health ranking en een door werknemers als zeer positief ervaren 61 plus-regeling.

Een van de meest recente OR-voorstellen is om een relatie te leggen tussen het opleidingsreglement en missie en visie van de organisatie. Hoe koppel je dat aan de rol van de medewerker en het functioneren als team? Hoe krijg je dat concreet?

De Lichtenvoorde is genomineerd vanwege de positie die de OR inneemt bij het ontwikkelen van medezeggenschap die betrokken is bij de koers van de regionaal gespreide organisatie. Een OR die daar de verschillende rollen bij weet te benutten. En die al in een beleidsvoorbereidende fase de achterban, mede door contactpersonen, inhoudelijk bij de besluitvorming betreft. Dat is des te meer bijzonder omdat in een zorginstelling de focus van medewerkers primair op de cliënten en hun verwanten gericht is en minder op de eigen organisatie. Daarbij komt nog dat de medewerkers bij De Lichtenvoorde verspreid zijn over een aanzienlijk aantal locaties.

De driehoek vormgeven

Het op alle niveaus verantwoordelijkheid dragen voor de zorg voor cliënten, hun verwanten en daarmee samenhangend de professionaliteit van de medewerkers tekent zich ook af in het functioneren van de driehoek.

De OR en de RvT hebben niet alleen een structureel contact. De RvT voelt zich inhoudelijk betrokken bij de organisatie en de twee geïnterviewde RvT-leden hebben mede vanwege hun beroepspraktijk een professionele inbreng en daarmee een toegevoegde waarde aan het functioneren van De Lichtenvoorde. Een van de RvT leden is op voordracht van de OR benoemd. De OR heeft hierbij nadrukkelijk gezocht naar iemand die qua professionaliteit een goede aanvulling zou zijn op de andere leden.

De bestuurder voelt zich zeer gesteund door deze structuur en de transparante wijze van overleg tussen alle betrokkenen in de driehoek. Een dergelijke vorm van

samenwerking heeft hij in functies bij andere organisaties niet als zodanig aangetroffen.

Kenmerkend voor de cultuur van het overleg is dat bij het afnemen van de interviews blijkt dat iedere geleding de vragenlijst reeds zelf én in overleg met de anderen heeft beantwoord. En dat met veel plezier gedaan heeft. Dat mag transparantie heten!

De driehoek draait.

Alle partijen hechten zeer aan de huidige vorm van samenwerking in de driehoek omdat deze veel ruimte biedt en transparant is.

Gezien vanuit de OR: de OR heeft een profiel voor het voor te dragen RvT lid opgesteld. Voor het functioneren en “beter” maken van de organisatie wordt het gebruik kunnen maken van de expertise van met name de RvT als heel ondersteunend ervaren. Met de RvT-leden is er zowel formeel als informeel contact.

In de relatie met de bestuurder wil de OR deze “prikkel” en de cultuur van openheid verder ontwikkelen. Men schuwt het niet om feed-back te geven

Het is mogelijk om in alle openheid achterbanraadplegingen te houden. Daarbij zijn niet alleen de werknemers maar ook de cliënten- en verwantenraden betrokken. Het achterbanoverleg is verder vormgegeven door per team een contactpersoon te hebben.

De OR maakt deel uit van het ROR (Regionaal Overleg Ondernemingsraden) en heeft zich aangesloten bij de Alliantie M3, een groep van kleine zorgverleners.

Wat betreft de bestuurder: het samenwerken in de driehoek in een cultuur van openheid is invulling van zijn wens om niet via een “zandloper” model te functioneren. Illustratief is de “escape”-lijn waarbij managers zelf naar de RvT kunnen toestappen. In combinatie met veel informele contacten wordt de communicatie ook via de formele en schriftelijke kanalen geborgd.

De RvT neemt zijn taak zeer serieus. Opvallend is dat men heel bewust aan de eigen ontwikkeling werkt door te “sparren” met andere toezichthouders, door lid te zijn van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) en een eigen Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) op te stellen.

Daarbij komen ook inhoudelijke thema's als de werving en selectie van een bestuurder, innovatie en zelfsturing aan de orde.

Er is jaarlijks een (art 24) overleg met de RvT, OR en bestuurder waarbij teruggekeken wordt naar het voorbijgaande jaar en de toekomstplannen voor het komende jaar. De agenda wordt gezamenlijk vastgesteld. Tweemaal per jaar is het RvT lid op voordracht van de OR aanwezig bij een OR vergadering.

Ten minste eenmaal per jaar wordt door de bestuurder een “radenavond” gehouden met het managementteam, de verwantenraad, de cliëntenraad, de OR en de RvT. Dat is een statutair vastgelegde overlegvergadering over een actueel thema, zoals zelfsturing.

De overgang naar zelfsturing hield een reorganisatie in en betekende een managementlaag minder. Dat raakt zowel werknemers als cliënten. Beiden dien je dan ook bij de besluitvorming te betrekken. De OR heeft twee achterbanmiddagen georganiseerd, constateerde een groot draagvlak en heeft op basis daarvan geadviseerd. Hierbij zijn ook afspraken over de sociale gevolgen gemaakt.

Wat betreft de selectie van de nieuwe bestuurder hebben RvT en OR van De Lichtenvoorde samengewerkt. Bijzonder is dat door RvT en de OR gezamenlijk onlangs een 360 graden-feedback georganiseerd is, toen de bestuurder een jaar functioneerde.

De RvT heeft enkele keren met een externe observator vergaderd. De Zorgbrede Governance Code geldt hierbij als kader. De RvT verdiept zich in de organisatie, o.a. door het vergaderen op verschillende locaties en het feeling zoeken met cliënten en verwanten. En door een combinatie van formeel en informeel contact met de OR. Dat tekent de cultuur van de organisatie De Lichtenvoorde.

Alle betrokkenen in de driehoek zijn trots op het feit dat ze als eerste organisatie in deze sector het keurmerk "de Roze Loper" gekregen hebben voor acceptatie en ondersteuning van LHTB voor mensen met een beperking.

De criteria

Het toetsen van de driehoek aan de criteria leidt tot de volgende conclusies:

1. er is een structureel overleg tussen OR, bestuurder en RvT waarbij ook inhoudelijk gezamenlijk vormgegeven wordt aan organisatieontwikkelingen zoals de introductie van zelfsturende teams;
2. er is regelmatig overleg met andere stake-holders als de cliënten en verwantenraad. Met de vakbonden wordt regelmatig getoetst of men aan de CAO en andere verplichtingen voldoet. Tot nu toe levert dat geen problemen op. Integendeel: er is "geplust" en eenieder is tevreden;
3. de OR functioneert professioneel en op strategisch niveau en weet hierbij de achterban in brede zin te betrekken. Opvallend is dat men erin is geslaagd om een voor een zorginstelling bovengemiddeld "organisatiebewustzijn" te creëren;
4. er is geen Raad van Bestuur maar een bestuurder die de huidige structuur in de driehoek als zeer ondersteunend ervaart;
5. diversiteit hangt nauw samen met de missie en visie van Stichting De Lichtenvoorde. Er is een keurmerk Roze Loper, waar men zeer trots op is.

Al met al kan gesteld worden dat Stichting De Lichtenvoorde terecht tot de drie genomineerden behoort.

Tineke de Rijk



Bijlage

DE DRIEHOEK 3D TROFEE

Case KPN

Deze beschrijving is gebaseerd op interviews met de betrokkenen bij het overleg in de 'driehoek' binnen het KPN concern.

De interviews zelf zijn, vanwege hun vertrouwelijk karakter, alleen bekend bij de jury, begeleidingscommissie en de genomineerden. Alle interviews zijn door de betrokkenen geaccordeerd.

De drie organisaties die voor de eerste Driehoek 3D Trofee genomineerd zijn, zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

1. een cultuur van structureel overleg tussen OR (COR) en RvC/RvT, waarbij zowel de voordrachtscommissaris als andere commissarissen betrokken zijn;
2. regelmatig overleg met andere stake-holders: vakbonden en in voorkomende gevallen ook met grootaandeelhouders, externe toezichhouders, cliëntenraden.
3. een OR die actief is op strategisch niveau.
4. een gezamenlijk overleg tussen de drie raden dat leidt tot aantoonbare resultaten t.a.v. sociale, lange termijn en duurzame bedrijfsvoering
5. oog voor diversiteit: te toetsen aan de hand van de samenstelling van de OR/RVC/RVT/Bestuur en/of het beleid.

Op basis van deze criteria is een vragenlijst opgesteld die van te voren aan de geïnterviewden is toegestuurd. Vervolgens is er met iedere betrokken partij in de driehoek een interview gehouden.

Geïnterviewden KPN.

Bij de KPN zijn volgende interviews gehouden:

Medezeggenschap: Sjaak Slingerland, ex-voorzitter COR en Rob van Braam, huidig voorzitter van de COR.

Bestuurder: CEO Eelco Blok

RvC: voordrachtscommissaris Jolande Sap

De COR telt tien leden (acht mannen en twee vrouwen). De RvC zeven leden (vijf mannen en twee vrouwen, tevens voordrachtscommissaris). De RvB telt vier leden,

allen man. Voor alle bedrijfsonderdelen die direct onder de RvB vallen is er een ondernemingsraad ingesteld, dit zijn er dertien. Deze ondernemingsraden tellen 129 leden: 101 mannen en 28 vrouwen.

Algemeen

Concern in continue verandering

KPN B.V. telt ruim 13.000 medewerkers en levert zowel aan consumenten als de zakelijke markt telecommunicatie en ICT diensten. KPN is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Zij is een 100% dochteronderneming van de naamloze vennootschap Koninklijke KPN N.V.

KPN is marktleider op het gebied van infrastructuur- en netwerkgerelateerde IT-oplossingen en levert zowel diensten aan consumenten: mobiele telefonie, internet en televisie als aan zakelijke klanten: telecommunicatie- en ICT-oplossingen.

Er is de afgelopen jaren voortdurend gebouwd aan het versterken van de (internationale) positie en een voortdurende capaciteitsuitbreiding van vaste en mobiele netwerken. De daarmee gepaard gaande veranderingen hebben grote gevolgen voor de medewerkers en de cultuur op de werkvloer.

Voor de medezeggenschap geldt “verbinding” als uitgangspunt om de eigen koers te kunnen bepalen. Dit betekent onder andere dat sinds 2008 de medezeggenschap voortdurend het initiatief neemt om te “waken” over de werknemersbelangen en een motiverende cultuur op de werkvloer te bevorderen.

De COR speelt aantoonbaar een (pro-)actieve rol bij de huidige dialoog in de driehoek met de RvC en de CEO/RvB. In het recente verleden hebben complexe strategische thema's als de herfinanciering van bankfaciliteiten, de herfinanciering van KPN door middel van een claimemissie in 2013, de verkoop van de Duitse dochteronderneming E-plus in 2014 en in 2015 de verkoop van de Belgische dochteronderneming Base in het overleg op dit niveau gespeeld.

Strategische besluiten met gevolgen voor de werknemers komen echter niet alleen op de COR agenda maar qua uitvoering op die van de onderliggende ondernemingsraden. Dit geldt bijvoorbeeld voor reorganisaties en naleving van het Sociaal Plan. Ter afstemming is er dan ook maandelijks overleg tussen het DB van de COR, voorzitters van de betrokken raden en vakbondsbestuurders.

Zowel de COR als de CEO hebben een eigen achterban die structureel bij de besluitvorming betrokken wordt. Een recente ontwikkeling is om de achterban van beide kanten reeds in de voorfase van besluitvorming bij “grote zaken” te betrekken.

De RvC is structureel vertegenwoordigd bij de overlegvergaderingen tussen COR en CEO en kiest een actieve rol bij het vormgeven en continueren van de dialoog in de driehoek.

De driehoek vormgeven

Deze samenwerking in “de driehoek” is niet zonder slag of stoot ontstaan. Zo'n tien jaar terug was er nog nauwelijks sprake van strategisch inhoudelijk overleg.

Door de verslechterende bedrijfseconomische situatie -de crisis van 2008 gaat niet aan de KPN voorbij- is de medezeggenschap dan vooral gefocust op de gevolgen voor werknemers en reactief te noemen.

De bedrijfseconomische problemen leiden voor de medezeggenschap tot de conclusie dat de kenmerkende, verbindende cultuur bij KPN wordt bedreigd. De COR komt tot het inzicht dat zich een tendens aftekent waarbij het personeel alleen nog als harde rekeneenheid gezien wordt. Het bonussysteem is hier mede debet aan.

In oktober 2010 stuurt de COR een brief aan de bestuurder met als hoofdlijnen:

- medewerkers maken zich zorgen over de toekomst en vragen om een meer duurzame bedrijfsvoering;
- veel medewerkers hebben passie voor het bedrijf maar dreigen dit onder de veranderende cultuur kwijt te raken;
- medewerkers hebben fundamentele bezwaren tegen het bonussysteem dat het korte termijn denken centraal stelt.

Deze brief wordt zowel een omslagpunt voor de medezeggenschap als voor het overleg in de driehoek.

De RvC pakt het signaal serieus op. De COR neemt in het verlengde hiervan het initiatief tot het opstellen van een profielschets voor de bestuursvoorzitter. Voor deze schets houdt de COR interviews de RvC, HR management en een medewerkers-enquête. De RvC neemt deze profielschets mee in de benoeming van de nieuwe bestuursvoorzitter.

In 2011 komt er een samenwerkingsovereenkomst tussen de COR en deze bestuursvoorzitter met als uitgangspunt de medezeggenschap meer strategische invloed op de koers van het bedrijf te geven.

Voor de COR wordt dit een omslag van de medezeggenschapsstijl: vanuit een reactieve naar een meer proactieve opstelling. De COR schuwt niet om het eigen functioneren onder de loep te nemen.

- Professionalisering wordt een hoofdvoorwaarde voor het op strategisch niveau te kunnen functioneren. Er komt een model "resultaatgerichte medezeggenschap" waarbij men medezeggenschap als vitaal onderdeel van de totale waardeketen van het bedrijf beschouwt.
- Een andere voorwaarde voor strategisch functioneren als COR is het betrekken van de gehele medezeggenschap. Dit krijgt vorm in een COR-jaarplan op basis van achterbanraadpleging, een landelijke OR-dag en een jaarlijkse driedaagse werkconferentie met verdieping op thema's. De achterban wordt systematisch bij de besluitvorming betrokken door informatiesessies, werkgroepen en checklisten. Een recent voorbeeld is een enquête naar de effecten van uitbesteding.

In de driehoek neemt de COR het initiatief om aan de hand van eigen criteria gebruik te maken van het voordrachtsrecht.

In het voorjaar van 2015 worden twee -vrouwelijke- voordrachtscommissarissen benoemd. Een van de criteria is het aantoonbaar hebben van affiniteit met werknemersbelangen en de medezeggenschap. De geïnterviewde voordrachtscommissaris Jolande Sap is mede op basis van door de COR geformuleerde criteria benoemd. Zij heeft in een introductie-programma met alle bedrijfsonderdelen kennidsgemaakt en zo een goed inzicht in de organisatie gekregen.

Er is zowel informeel als formeel gestructureerd contact tussen de RvC, COR en RvB. Deze structuur is bij deze case gevoegd.

De driehoek draait

De driehoek heeft een stevig fundament en partijen respecteren elkaar. In de interviews spreken zij openlijk waardering voor elkaar uit. Hierbij wordt de persoon van de inmiddels ex-COR voorzitter regelmatig als de grote initiatiefnemer voor professionalisering van het overleg "geroemd". Wat de inhoud betreft worden complexe thema's als managementcultuur, beloningsbeleid en uitbesteding niet geschuwd.

Vanuit de CEO, Eelco Blok, gezien: zijn bestuurderschap valt voor een groot deel samen met de periode van verandering in medezeggenschapsstijl en het structureren van de dialoog in de driehoek. Hij ervaart het goede contact tussen de COR en de RvC en het feit dat er bij iedere overlegvergadering een RvC-lid aanwezig is, als ondersteunend voor het proces. De bestuurder geeft aan dat hij ten aanzien van de eigen achterban, de managers en staven, bewust op "medezeggenschapsvriendelijkheid" heeft gestuurd.

Volgens hem heeft het intensieve overleg met de COR tot betere besluitvormingsprocessen geleid, met meer commitment in de organisatie. De gedeelde visie van een resultaatgerichte medezeggenschap houdt bijvoorbeeld in dat gevolgen van besluiten meetbaar zijn en in afspraken omgezet worden. Dat gaat dus verder dan een formeel advies. Soms moet tot in de details "doorgedacht" worden en dat kan tot heel wat gepuzzel leiden. Tegelijkertijd vormt dat juist ook de "meerwaarde" van de medezeggenschap ten aanzien van de besturing. Want hoewel dit in eerste instantie veel tijd kost, ontstaat er meer draagvlak voor besluitvorming en kan weerstand op de werkvloer voorkomen worden.

Een recent voorbeeld is het uitbestedingsbeleid. De COR heeft op basis van eigen onderzoek de effecten op de organisatie en werknemers aan de orde gesteld. Voor het bestuur vormt dit de aanleiding een interne audit te organiseren naar grote outsource-trajecten. De overeenkomsten zijn opmerkelijk en het beleid is door dit initiatief van de COR bijgesteld.

In de nieuwe structuur van KPN geldt nu voor de medezeggenschap een dialoogmodel. Daarbij vindt bij strategische onderwerpen structureel al in een voorfase van de besluitvorming overleg plaats. Tweemaal per jaar is er met de COR ook een overleg over de stand van zaken met betrekking tot het strategisch plan.

Vanuit gezien: zij heeft in de eerste twee jaar van haar zittingstermijn een actieve rol gespeeld bij het bevorderen van de dialoog tussen de COR, RvC en RvB. Door interventie vanuit de RvC is zelfs een keer het overlegproces tussen COR en RvB weer op gang gekomen. Men zich dan even niet primair op de inhoud maar op de onderlinge relatie en het op gang houden van de dialoog in de driehoek. Helder krijgen en houden wie waar verantwoordelijk voor is, is regelmatig onderwerp van gesprek.

In het interview geeft de voordrachtscommissaris aan onder de indruk te zijn van een COR die zelfbewust is, een inhoudelijke confrontatie niet schuwt maar tegelijkertijd de dialoog doorzet. En dit zowel in relatie met de RvC als met de bestuurder. De COR handelt professioneel en inhoudelijk worden complexe thema's niet geschuwd.

Er is zowel formeel als informeel contact tussen het DB van de COR en de voordrachtscommissarissen. Met alle commissarissen zijn structurele afspraken over hun betrokkenheid bij het overleg met de medezeggenschap. De RvC ziet het mede als taak het proces van de medezeggenschap goed te doen verlopen. Zo nemen de commissarissen deel aan een "stake-holder" dialoog en aan de "Gallery Walk". Dit is een jaarlijkse strategiebijeenkomst van RvC, RvB en business unit managers en COR waarbij zowel managers, staven en ondernemingsraden betrokken zijn.

Relaties buiten de driehoek

Met de vakbonden is er structureel contact. Continue afstemming tussen medezeggenschaps- en vakbondstaken is een essentiële voorwaarde voor zowel procedureel juiste afspraken als het bevorderen van een goede werksfeer.

De COR weet externe netwerken als de Tweede Kamer, vakbeweging en het MNO strategisch te benutten. Een voorbeeld is de mogelijke overname door America Movil in 2013. De COR geeft een eigen persbericht uit, stuurt een brief aan de Tweede Kamer, voert gesprekken met de Stichting Preferente Aandelen KPN, de vakbonden en de Tweede Kamerfracties. Op basis van deze informatie steunt de COR een mogelijke overname niet. Het bod wordt vervolgens ingetrokken. In de Tweede Kamer leidt dit tot de motie Hamer waarbij de rechtmatigheid van het verlenen van collectief ontslag bij het verplaatsen van werk naar het buitenland aan de orde wordt gesteld.

De COR maakt gebruik van het spreekrecht op de AVA waar men onder andere de bonuscultuur en de verhouding van de top-beloning met de lagere functies aan de orde stelt.

Mede door de COR is het diversiteitbeleid dit jaar flink aangescherpt en geldt nu een quotum van 30% vrouwen in hogere functies. Voor iedere vacature moeten er minsten 50% vrouwen op de shortlist staan. Managers dienen zich hier aantoonbaar voor in te zetten: vanaf 2018 wordt dit een factor in de variabele beloning.

Wat duurzaamheid betreft: de KPN is door de Dow Jones Sustainability Index uitgeroepen tot het meest duurzame Telecom bedrijf ter wereld.

De criteria.

Het toetsen van de driehoek aan de criteria leidt tot de volgende conclusies:

1. Er is structureel overleg tussen alle drie de partners. Openheid en informele contacten zijn naast formele structuren kenmerkend voor de dialoog in de driehoek. Alle partijen kennen hun eigen rol en nemen vanuit die positie hun verantwoordelijkheid. Vanuit de RvC zijn niet alleen de voordrachtscommissarissen bij de dialoog betrokken. Zowel de COR als de CEO/RvB betrekken hun eigen achterban bij het overleg;
2. er is regelmatig en structureel overleg met andere “stake-holders” als vakbonden, de aandeelhouders, medezeggenschapsnetwerken als MNO en politieke organen;
3. de COR is zowel proactief ten aanzien van “grote” strategische thema’s als alert op de ontwikkelingen op de werkvloer zelf. De COR weet hierbij de onderliggende ondernemingsraden te betrekken;
4. er zijn aantoonbare resultaten met betrekking tot sociale, lange termijn- en duurzame bedrijfsvoering. De COR heeft in zijn visie opgenomen dat bedrijfsbesluiten getoetst zullen worden aan de duurzaamheid van de bedrijfsbesturing en werkelijke bedrijfsverbeteringen. In dit kader heeft de COR inmiddels het zoeken naar duurzame investeerders aan de orde gesteld.
5. wat diversiteit betreft heeft de COR zelf twee vrouwelijke commissarissen voorgedragen. Mede door de COR is het diversiteitsbeleid voor vrouwelijke managers inmiddels aangescherpt.

Al met al kan gesteld worden dat de KPN terecht tot de drie genomineerden behoort.

Tineke de Rijk

Bijlage

Structuur overleg in de “driehoek” KPN

Formeel

- Eens per 6 weken overlegvergadering conform WOR art. 23 waarbij een lid van de RvC, niet per definitie de voordrachtscommissaris, op basis van een roulatieschema als toehoorder aanwezig is.
- Voordrachtscommissarissen wonen periodiek een COR vergadering bij.
- Periodiek overleg tussen het DB van de COR en voorzitter RvC.
- Twee keer per jaar een art. 24 vergadering met een vertegenwoordiging van de RvC. Deze vergaderingen worden voorbereid door een commissie bestaande uit vertegenwoordigers van de medezeggenschap, directie HR, directie Strategie KPN en de secretaris van de RvC. Onderwerpen uit deze bijeenkomsten kunnen op initiatief van de COR in het COR-jaarplan opgenomen worden.
- Eens in de zes weken, halverwege de periode tussen twee overlegvergaderingen, informeel overleg tussen een delegatie van de COR, de CEO en Directeur HR.
- HR-overleggen met delegatie vanuit de COR eens in de 4 weken.

- Klein informeel overleg tussen de bestuurder en het DB van de COR: een keer per vier maanden.
- Een medezeggenschapsstatuut dat de COR o.a. een uitgebreid recht op informatie geeft.
- Afsprakenbrieven waarin de gemaakte afspraken op schrift komen te staan.
- Bezoldiging wordt door COR rechtstreeks met de remuneratie-commissie van de RvC besproken.

Informeel

- Beide voordrachtscommissarissen nemen zelf regelmatig initiatief tot contact met de COR en zijn bij acute zaken bereid tot ad-hoc overleg.
- Voorafgaand aan de RvC-vergaderingen telefonisch overleg.
- De voordrachtscommissarissen worden uitgenodigd op de Landelijke OR Dag (LORD) .
- Jaarlijkse “Gallery Walk” georganiseerd door de RvB om de RvC en de medezeggenschap te informeren over de plannen voor het komende jaar. Hierbij zijn meestal een paar commissarissen aanwezig. Van alle bedrijfsonderdelen worden de plannen door de verantwoordelijke business unitmanagers gepresenteerd. Van deze plannen komen een aantal thema’s op de agenda’s van het centraal en decentraal medezeggenschapsoverleg.