

**Robuuste dialoog**

Topcommissaris  
Margot Scheltema over  
onderling vertrouwen

**Driehoek 3D Trofee**

Genomineerd zijn  
FrieslandCampina en  
Tata Steel Nederland

**Case Stedin Groep**

Drie voorzitters  
over hun soepele  
samen spel

# DRIE RADEN MAGAZINE Special

Raad van Bestuur - Ondernemingsraad - Raad van Commissarissen/Toezicht



**Waarde(n)volle  
samenwerking**



FOTO Dirk Hol

Drie Raden Magazine is een eenmalige special voor ondernemingsraden, commissarissen en bestuurders over het belang van een goede relatie en dialoog. De special is een uitgave van de Alliantie Medezeggenschap & Governance.

#### Redactie

Trude Maas (hoofdredactie), Danielle Haenen, Marië de Valk en Marike van Zanten (teksten en eindredactie).

T 070 3499 648

E m.de.valk@ser.nl

#### Aan dit nummer werkten mee

Berber Bijma, Dirk Hol, Christiaan Krouwels en Kim Putters.

#### Basisontwerp

2D3D

#### Grafisch vormgeving

Robby Gajadien, SER

#### Productie

Drukkerij Opmeer

#### Internet

[www.medezeeggenschap-en-governance.nl](http://www.medezeeggenschap-en-governance.nl)

## Gedeelde verantwoordelijkheid

De maatschappij is sterk in beweging. Technologische ontwikkelingen, de discussie over klimaatverandering en de roep om een inclusieve samenleving raken organisaties in het hart.

Stakeholders verwachten dat bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen. Zo hebben digitalisering en robotisering grote gevolgen voor de werkgelegenheid: welke inspanningen pleegt de werkgever om mensen toch duurzaam inzetbaar te houden? Duurzame bedrijfsvoering en ketenaansprakelijkheid zijn eveneens actuele maatschappelijke thema's: hoe stelt het bedrijf zich op bij de productie en inkoop van grondstoffen? En hoe verantwoord gedragen bedrijven zich in sociale zin: welke mogelijkheden scheppen ze bijvoorbeeld voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Veel bedrijven moeten nog groeien in hun maatschappelijke rol. Ze moeten leren beter in te spelen op de externe omgeving en daarbij rekening houden met verschillende stakeholders. Medewerkers van organisaties staan midden in de samenleving en weten wat er leeft. Een structurele dialoog en goed samenspel binnen de driehoek van bestuur, Raad van Commissarissen en ondernemingsraad kan helpen om de maatschappelijke verantwoordelijkheid concreet in te vullen. Moderne medezeggenschap evolueert naar een drievoudig model, waarin Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en ondernemingsraad op basis van gelijkwaardigheid samen nadenken over meervoudige waardecreatie, voor alle stakeholders.

Daar zijn inmiddels mooie voorbeelden van. Zo zijn FrieslandCampina en Tata Steel Nederland genomineerd voor de *Driehoek 3D Trofee*: de prijs voor de beste samenwerking binnen de governance-driehoek. Dergelijke voorbeelden – en dit magazine – vormen hopelijk ook een inspiratie voor andere organisaties. Samen actief werken aan volwassen medezeggenschap met een breed draagvlak in de samenleving: ook dát is je maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

Trude Maas

*Voorzitter Alliantie Medezeggenschap & Governance*



## Vertrouwen als basis 4

Topcommissaris Margot Scheltema schetst de bouwstenen van succesvol samenwerken in de driehoek: het gezamenlijke organisatiebelang, een gedeelde bereidheid om te investeren in de relatie en een flinke dosis inlevingsvermogen.

## Medezeggenschap in de zorg 8

Zorgorganisaties kennen een ondernemingsraad én een cliëntenraad: medezeggenschap in het kwadraat. Zorgbestuurder Hans Poortier en voordrachtscommissaris Petri Ykema over een sector met hoofd en hart.

## Driehoek 3D Trofee 12

FrieslandCampina en Tata Steel Nederland zijn dit jaar genomineerd voor de prijs voor de beste samenwerking tussen bestuur, medezeggenschap en toezicht.

## Moed gevraagd 15

De scheidslijn tussen de *cans* en *cannots* vraagt om 'nobele wilden' die hun moreel kompas ijkten aan de cliënt en burgerlijk ongehoorzaam durven te zijn, betoogt SCP-directeur Kim Putters.

## Soepel samenspel 16

Drieradenoverleg in de praktijk. De verbinding tussen de drie voorzitters bij netwerkgroep Stedin: betrokkenheid aan de voorkant van het beleid en een informele cultuur.

### Verder in deze special

7 Tips & tricks

11 Feiten & cijfers

19 Profiel Alliantie Medezeggenschap & Governance



Topcommissaris Margot Scheltema over goed samenspel binnen

# ‘Vertrouwen is de bas

Het gezamenlijke organisatiebelang, een gedeelde bereidheid om te investeren in de relatie en een flinke dosis inlevingsvermogen: zie daar de bouwstenen van een soepele samenwerking tussen bestuur, commissarissen en OR, aldus meervoudig commissaris Margot Scheltema.

**TEKST** Marike van Zanten **FOTO** Dirk Hol

Bij Schiphol Group is er voorafgaand aan elke commissarissenvergadering een apart vooroverleg tussen een delegatie van de ondernemingsraad en een lid van de Raad van Commissarissen. Margot Scheltema - tot april 2018 voordrachtscommissaris van Schiphol Group - heeft het ervaren als een bijzondere invulling van de relatie tussen OR en interne toezichthouder. Tijdens haar loopbaan, die bijna vier decennia omspan, kreeg ze in verschillende rollen te maken met medezeggenschap. Eerst als financieel directeur van Shell Nederland, inmiddels als beroepscommissaris. Daarnaast is ze Raad bij de Ondernemingskamer (een deskundige uit de praktijk die geen lid is van de rechterlijke macht). Daar wordt ze regelmatig geconfronteerd met conflicten tussen de bedrijfstop en ondernemingsraden die gebruikmaken van hun enquêterecht.

## *Hoe belangrijk is het samenspel met medezeggenschap als commissaris?*

‘Als commissaris ben je verantwoordelijk voor het belang van de vennootschap en een evenwichtige belangen-



de driehoek

is'

afweging voor een brede kring stakeholders, waaronder de medewerkers. Het is dus heel waardevol om als commissaris te weten hoe de ondernemingsraad over zaken denkt om deze te kunnen meewegen in de besluitvorming. Bovendien vormt de OR voor commissarissen een belangrijke informatiebron: de voorzitter en de leden weten wat er leeft in de organisatie.'

***Bij Schiphol was je commissaris op voordracht van de OR, bij je andere commissariaten niet. Maakt dat verschil voor je relatie met medezeggenschap?***

'Nee, ik vind die relatie altijd belangrijk, ook als ik geen voordrachtscommissaris ben. Je mag de voordrachtscommissaris niet in een hoekje duwen: "Jij gaat over medezeggenschap." Hij of zij is weliswaar benoemd op vóórdracht van de OR, maar heeft geen ópdracht. Medezeggenschap gaat de gehele Raad van Commissarissen aan. Elke commissaris zou af en toe het overleg van de OR moeten bijwonen. Dat is niet alleen informatief en leerzaam, je laat ook zien dat het belang van medewerkers de

collectieve Raad van Commissarissen ter harte gaat. Een mooi voorbeeld van die breed gevoelde verantwoordelijkheid is het vooroverleg met de OR bij Schiphol, voorafgaand aan elke commissarissenvergadering. De Raad van Commissarissen draagt daarmee uit veel waarde te hechten aan het contact met de OR. De commissaris die namens de raad altijd aanwezig is bij het vooroverleg, hoeft ook niet per se de voordrachtscommissaris te zijn. Maar het leek me een leuke rol, die ik graag wilde vervullen.'

***Welke thema's staan centraal tijdens het vooroverleg?***

'Je neemt de onderwerpen door die op de agenda staan van de commissarissenvergadering. Verder bespreek je de recente overleggen van de OR met de bestuurder en belangrijke issues op het gebied van medezeggenschap. In het begin voelde dat vooroverleg een beetje onwennig. Ik was op zoek naar de grenzen: wat kon ik met de OR bespreken, zonder de Raad van Commissarissen of het bestuur in problemen te brengen? De OR voelde mijn geremdheid en gaf aan: alles wat hier gezegd wordt, blijft binnenskamers. Dat vertrouwen is de basis van goed samenspel: je wederzijds vrij voelen om zaken met elkaar te delen. Als informatie toch buiten het overleg gebruikt wordt, spreek je af hoe je ermee omgaat. Wanneer de OR een vraag of issue heeft, zeg je: vinden jullie het goed dat ik dat met de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen bespreek?'

***Kun je een voorbeeld van zo'n issue geven?***

'Er heeft bij Schiphol een reorganisatie plaatsgevonden, in aanloop naar een investeringsprogramma voor zowel de bestaande terminals, als de bouw van een nieuwe terminal. De OR wees steeds op de noodzaak om de →

## Wie is Margot Scheltema?

Margot Scheltema (1954) was financieel directeur van Shell Nederland van 2004 tot 2009. Sindsdien is ze beroepscommissaris. Haar huidige portefeuille bestaat uit toezichtfuncties bij Nedap (sinds dit jaar), De Nederlandsche Bank, TNT Express, Warmtebedrijf Rotterdam en het Zwitserse Lonza Group. Eerder was ze commissaris bij onder meer Triodos Bank, ASR en Schiphol. Ook is ze Raad bij de Ondernemingskamer.



## Vraag af en toe aan de OR-voorzitter: voelen jullie je gehoord?

bestaande organisatie goed te betrekken bij de projectgroep die de plannen voor de nieuwe terminal zou gaan uitvoeren, om een spanningsveld te voorkomen.'

### **En hoe belangrijk is vertrouwen tussen OR en bestuurder?**

'Eveneens cruciaal. Conflicten tussen bestuur en OR gaan in de kern altijd over gebrek aan onderling vertrouwen. De Ondernemingskamer kijkt bij zo'n conflict of de bestuurder zich voldoende heeft ingespannen om die vertrouwensband tot stand te brengen: formeel, maar ook informeel. Dus investeer in de relatie, neem de OR vanaf het begin mee in de afwegingen en documenteer dat ook goed. Maar voorkom tegelijkertijd dat er alleen nog maar formeel en schriftelijk gecommuniceerd wordt. Verlies de menselijke samenwerking niet uit het oog, vraag af en toe aan de OR-voorzitter: weten jullie voldoende, voelen jullie je gehoord?'

### **Zie je een rol voor de (voordrachts)commissaris om een patstelling of te formalistische samenwerking tussen bestuur en OR te doorbreken?**

'Dat lukt alleen als er al een goede relatie bestaat tussen commissaris en OR. Zonder goede band kan de OR denken: die commissaris komt het namens het bestuur nog eens proberen. Je moet dus aan een vertrouwensrelatie binnen de driehoek bouwen als er nog niets speelt. Als er daarna een issue ontstaat, dan kun je op die relatie terugvallen en op die manier bijdragen aan een oplossing. Je creëert zo als commissaris ook bewegingsruimte om bij het bestuur aandacht te vragen voor de invalshoeken van medewerkers en andere stakeholders.'

### **In hoeverre moeten die verschillende invalshoeken zich weerspiegelen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen?**

'Verschillende organisaties, bijvoorbeeld Schiphol en DNB, publiceren in het jaarverslag een competentiematrix: de samenstelling van de Raad van

Commissarissen naar achtergrond en kennisgebied, passend bij strategie en maatschappelijke opdracht. Bij de luchthaven en de centrale bank is die maatschappelijke opdracht expliciet benoemd in de kernwaarden en het profiel van de Raad van Commissarissen. Maar dat is nog niet bij alle bedrijven het geval. Sommige ondernemingen selecteren ook bewust commissarissen met gevoel voor stakeholderbelangen, andere doen dat minder expliciet. Over het algemeen is het stakeholdermodel overigens stevig verankerd in het Nederlandse bedrijfsleven en dat wordt alleen maar sterker.'

### **Hoe trek je als bestuur, Raad van Commissarissen en OR met elkaar op bij maatschappelijke thema's als duurzaamheid en bestuurdersbeloning?**

'Bij Schiphol bijvoorbeeld is duurzaamheid volledig geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Bij investeringen kijken bestuur en Raad van Commissarissen niet alleen naar de financiën, maar ook naar maatschappelijke impact. Dan is het geen apart issue meer. Voor veel bedrijven is ook bestuurdersbeloning een thema met grote maatschappelijke impact: als dat gevoelig ligt, dan moet je de OR meenemen in het proces en je als commissaris inleven in hun standpunt. Dat laatste heb ik moeten leren. Ooit heb ik het beloningspakket van een bestuurder vurig verdedigd tegenover een OR, die die beloning veel te hoog vond. De OR was teleurgesteld en ik besepte later waarom: ik had me echt onvoldoende in hun positie verplaatst.'

### **Tot slot: wat wil je de driehoek van bestuur, Raad van Commissarissen en OR bij andere organisaties meegeven?**

'Er is een grens aan medezeggenschap: je kunt niet bij alle onderwerpen vragen wat de OR ervan vindt. Dat wil de OR zelf ook niet. Maar bij strategische beslissingen kan een goed samenspel, op basis van onderling vertrouwen, een heel krachtig instrument zijn voor alle partijen in de driehoek.' ■

## Tips & tricks

Elke ondernemingsraad heeft het recht om kandidaten voor de *gehele* Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht aan te bevelen, ook als het voordrachtsrecht geldt.

### 1 In 7 stappen naar een voordrachts-commissaris of -toezichthouder

#### Vooraf

Onderzoek welke governancecode van toepassing is en of er in de cao of statuten afspraken staan over hoe de samenstelling van het toezicht geregeld is.

#### Stap 1

Zet de kwestie op de agenda van een overlegvergadering;

#### Stap 2

Spreek in de OR het traject en de aanpak af;

#### Stap 3

Ga op zoek naar potentiële kandidaten;

#### Stap 4

Maak een eerste keuze en benader de kandidaten;

#### Stap 5

Ga gesprekken aan met kandidaten;

#### Stap 6

Neem beslissing en doe de voordracht;

#### Stap 7

Benoeming en samenwerking: maak afspraken met de nieuwe commissaris of toezichthouder over de relatie met medezeggenschap.

Bron: *Werknemersinvloed op ondernemingsstrategie*. Ondernemingsraad en toezicht. FNV, 2018.

### Verjonging?

Bent u op zoek naar verjonging in de RvC/RvT? Kijk dan bijvoorbeeld eens op deze website: [www.blikverruimers.com](http://www.blikverruimers.com)

## 2

### Formeel én informeel contact

*Hoe kunnen commissarissen/interne toezicht-houders en ondernemingsraad contact met elkaar houden buiten de overlegvergadering?*

- maak afspraken met elkaar over informatie-uitwisseling;
- stel een **convenant** op tussen RvC/RvT en OR: benoem daarin hoe het onderlinge overleg wordt gestructureerd en welke onderwerpen periodiek worden besproken
- **blijf nog even met elkaar napraten**, na afloop van een overlegvergadering;
- **zoek elkaar op** tijdens recepties, presentaties en andere gelegenheden.

Bron: *Toolkit Commissariaat*. Nationaal Register, 2018.

## 3

### 10 tips voor commissarissen voor het verstevigen van de band met de OR

1. neem als RvC het initiatief om kennis te maken met de OR, bijvoorbeeld door één keer per jaar een bijeenkomst te organiseren;
2. organiseer een hernieuwde kennismaking bij belangrijke wijzigingen in de samenstelling van de RvC of de OR;
3. initieer daarnaast regulier periodiek overleg met de OR over actuele zaken, relevante ontwikkelingen en de strategie van de onderneming;
4. las zo nodig ad hoc overleg in;
5. woon als commissaris twee keer per jaar het overleg bij tussen RvB en OR over de algemene gang van zaken (verplicht);
6. wees als commissaris aanwezig bij de overlegvergaderingen over adviesplichtige besluiten (verplicht);
7. neem bepalingen op in het RvC-reglement over de contacten met de OR;
8. houd de RvB op de hoogte van de contacten tussen RvC en OR, dit creëert draagvlak bij de RvB;
9. maak heldere afspraken over de manier waarop RvB, RvC en de OR elkaar onderling informeren en hoe de afstemming tussen hen plaatsvindt;
10. organiseer een netwerk voor commissarissen voor het uitwisselen van kennis en ervaringen.

Bron: *Vestigen en verstevigen van de relatie tussen RvC en OR*. Handreiking SER, 2017. Voor OR-leden is er ook een handreiking.



Bestuurder Hans Poortier en toezichthouder Petri Ykema over medezeggenschap in de zorg

# Sector met hoofd en hart

Zorgorganisaties kennen een OR én een cliëntenraad. Een dubbelinterview met zorgbestuurder Hans Poortier en voordrachtscommissaris Petri Ykema over medezeggenschap in het kwadraat.

Als er één sector is waar de maatschappelijke relevantie essentieel is, is het wel de gezondheidszorg. Alles draait er om mensen: zorg verlenen aan hen die dat nodig hebben, door medewerkers die van hun roeping hun beroep hebben gemaakt. Veel stakeholders dus, met zwaarwegende belangen. Die complexiteit weerspiegelt zich in de medezeggenschap. Zorg- en welzijnsorganisaties kennen niet alleen een ondernemingsraad, maar ook een cliëntenraad en soms een verwantenraad. De traditionele driehoek van bestuur, raad van toezicht (RvT) en ondernemingsraad (OR) is hier dus een rechthoek of een vijfhoek. Tegelijkertijd staat medezeggenschap in de zorg voor een professionaliseringsslag: ondernemings- en cliëntenraden maken nog te weinig gebruik van hun voordrachtsrecht. Verder kunnen onderlinge samenwerking en kwaliteit worden verbeterd.

Ook bestuurders en toezichthouders van zorgorganisaties moeten OR en cliëntenraad actiever betrekken bij het beleid.

## Grote uitdagingen

De zorg staat voor grote uitdagingen, zoals stijgende zorgkosten, schaars personeel en duurzame inzetbaarheid. Hoe geef je daarbij invulling aan het samenspel met medezeggenschap? Dat is het thema van het dubbelinterview met Hans Poortier en Petri Ykema. Poortier is directeur van De Lichtenvoorde, een organisatie die zorg en ondersteuning biedt aan mensen, zowel jong als oud, met een beperking. Ykema is onder meer lid van de Raad van Toezicht van HilverZorg, een instelling voor ouderenzorg. Daarnaast is Ykema bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

TEKST Marike van Zanten FOTO Dirk Hol



*Wat onderscheidt medezeggenschap in de zorg van het bedrijfsleven?*

**Hans Poortier:** ‘Bij bedrijven gaat het over klanten en aandeelhouders, winstmarges en concurrenten. In de zorg gaat het om kwetsbare mensen die afhankelijk zijn van zorgverleners, om gezondheidswinst en kwaliteit van leven. De relatie met de cliënt is intensief. Die nauwe betrokkenheid weerspiegelt zich in het medezeggenschapsmodel: naast de ondernemingsraad is er de cliëntenraad, waarin mensen hun stem kunnen laten horen. Daarnaast heeft De Lichtenvoorde een verwantenraad. Wij zorgen voor hun kinderen, dus moeten ook zij kunnen meepraten.’

**Petri Ykema:** ‘Ook bij HilverZorg hebben we een ondernemingsraad en een cliëntenraad, een raad waarin mantelzorgers of naasten de belangen behartigen van cliënten die dat zelf niet kunnen. Medewerkers in de zorg leggen hun hart in hun werk. Die passie is prachtig, maar het maakt de relatie met medezeggenschap bijzonder. Zorgmedewerkers hebben vaak vooral oog voor belangen van cliënten en minder voor het zakelijke organisatiebelang.’

*Bij veel zorgorganisaties maken OR en cliëntenraad onvoldoende gebruik van hun voordrachtsrecht. Hoe is dat bij jullie?*

**Ykema:** ‘Voor de OR vervul ik de functie van voordrachtstoezichthouder. Er is in de RvT ook een lid op voordracht van de cliëntenraad benoemd. De medezeggenschapsraad en cliëntenraad hebben zeggenschap gehad in het profiel van de voordrachtstoezichthouder en hebben net als de RvT gesprekken gevoerd met kandidaten. De bevindingen uit die gesprekken zijn door respectievelijk cliëntenraad en ondernemingsraad afgestemd met de RvT.’

**Poortier:** ‘Bij ons wordt ook goed gebruikgemaakt van het voordrachtsrecht. Wij hebben drie voordrachtstoezichthouders: namens OR, cliëntenraad en verwantenraad.’

*Hoe onderhouden jullie als bestuurder en toezichthouder de relatie met de medezeggenschapsorganen?*

**Ykema:** ‘We hebben als RvT in elk geval twee maal per jaar overleg met ondernemingsraad en cliëntenraad. Jaarlijks hebben we een strategische sessie met bestuur, OR en cliëntenraad. Welke ontwikkelingen zien

we en hoe kijkt ieder daartegenaan? Vervolgens probeer je de verschillende belangen te verenigen, waarbij elke partij vanuit zijn eigen rol handelt. Naar die rolduidelijkheid is het soms zoeken. De cliëntenraad moet de eigen rol door wisselingen in de bezetting steeds opnieuw ontdekken. Als RvT zijn wij daarover in gesprek gegaan met de raad: hoe kunnen we elkaar beter vinden en meer samen optrekken?’

**Poortier:** ‘Bij ons is de samenwerking van medezeggenschapsraden met bestuur, toezichthouders en elkaar goed geborgd. Vroeger hadden OR en cliëntenraad vaak alleen advies- en instemmingsrecht. Pas aan het eind van de besluitvormingsketen vroeg je als bestuur: wat vinden jullie? Wij hebben die keten omgedraaid: de drie raden praten en denken mee aan de voorkant van het besluitvormingsproces. Het gaat in de richting van meebesturen. Daarbij kan de OR achterbanvertegenwoordigers uit elk organisatie team raadplegen. Ook cliënten en verwanten geven vanuit de locaties input. Zo’n intensieve vorm van medezeggenschap kost tijd en geld, maar levert ook veel op: draagvlak, maar ook goede ideeën.’ →

**Investeren in professionaliseren**

Hoe kan de kwaliteit van medezeggenschap in de zorg worden vergroot? Zorgtoezichthouder Petri Ykema en zorgbestuurder Hans Poortier hebben daar een duidelijke visie op:

**Petri Ykema:** ‘Niet met klassieke medezeggenschaps-trainingen. Je moet vooral het gesprek aangaan: hoe verhouden de belangen van medewerkers, cliënten en de organisatie zich tot elkaar? Die verschillende belangen leiden soms tot spanning. De dialoog daarover is de eerste stap op weg naar het verenigen ervan.’

**Hans Poortier:** ‘Technische kennis van de Wet op de Ondernemingsraden is er meestal wel. Het gaat eerder om vragen als: hoe ontwikkel je als medezeggenschap visie, hoe betrek je je achterban daarbij, hoe vergroot je je invloed? Wij geven OR, cliëntenraad en verwantenraad een jaarlijks budget voor professionalisering. Het komend jaar gaan we zelfs meer investeren, zodat medezeggenschap nog beter wordt.’



*Petri Ykema: 'In het begin was de OR niet enthousiast over robot Tessa, inmiddels wordt ze omarmd.'*

### **Dus niet medezeggenschap omdat het moet, maar omdat het meer-waarde heeft?**

**Poortier:** 'Als bestuurder heb ik veel aan de input van de raden. Je ontwikkelt de visie en missie mét elkaar. Bovendien krijg je een beeld van hoe het werkelijk toegaat in de organisatie. Medewerkers, cliënten en verwanten hebben daar meer zicht op dan ik vanuit mijn positie.'

**Ykema:** 'Ook voor mij als toezicht-houder is het overleg met OR en

*Hans Poortier: 'De drie raden hebben meer zicht op hoe het werkelijk toegaat in de organisatie dan ik.'*



cliëntenraad waardevol. Het is een goede informatiebron naast het bestuur: wat leeft er in de organisatie? De rol van de RvT is in de loop van de tijd veranderd: vroeger stond deze op grotere afstand en hield je vooral toezicht. Als RvT vervullen we naast de toezichthoudende rol ook een rol als klankbord en zijn we betrokken bij strategievorming. Dit vraagt om proactieve informatievergaring. Daarin speelt de input van medezeggenschap een belangrijke rol.'

### **Welke issues bespreken jullie met de medezeggenschapsorganen?**

**Ykema:** 'Bij HilverZorg hebben we de omslag gemaakt naar zelforganisatie. De rol van de OR is hierdoor ook veranderd. De OR bereidt een advies voor over met de bestuurder gekozen thema's, samen met medewerkers uit de organisatie. Het gaat hierbij om thema's als roosteren, duurzame inzetbaarheid en verantwoordelijkheid nemen: hoe doe je dat in zo'n zelfsturend team? Op dit moment is robotisering een belangrijk thema. Bij HilverZorg is bijvoorbeeld robot Tessa geïntroduceerd, die cliënten attendeert op dingen die gedaan moeten worden. In het begin waren medewerkers en OR niet direct enthousiast, inmiddels worden ontwikkelingen als deze omarmd, ook door de OR.'

**Poortier:** 'Bij ons is duurzame inzetbaarheid ook een thema. Verder hebben we tijdens de gemeenschappelijke radenavond de visie en missie van de organisatie geformuleerd, plus de

kernwaarden: durf, betrokkenheid en veiligheid. In een andere sessie stond 'kwaliteit van leven' centraal. Iedereen heeft daar een ander beeld bij. Als je dat uitspreekt, krijg je het echte gesprek.'

### **Wat kunnen andere sectoren van de zorg leren op het gebied van medezeggenschap?**

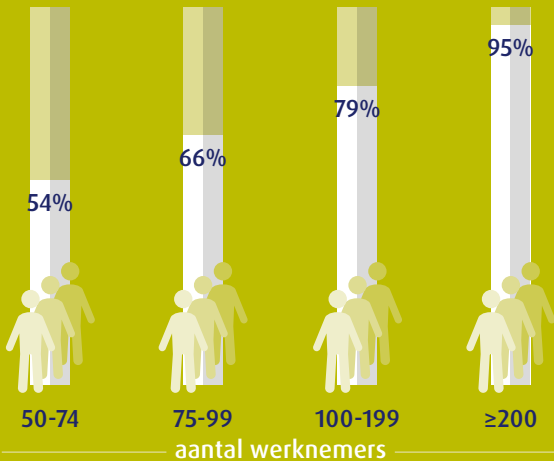
**Ykema:** 'In het bedrijfsleven staat de OR nog vaak in de advies- en instemmingsstand. Er wordt rationeler gestuurd: de top bedenkt de visie en missie, medewerkers krijgen targets opgelegd. Zorgprofessionals zijn vaak meer bevlogen, ze stellen het cliëntbelang centraal en kijken wat minder naar het organisatiebelang. Bedrijfsleven en zorg kunnen dus van elkaar leren.'

**Poortier:** 'Ook commerciële bedrijven zouden vaker de vraag moeten stellen: wat willen we samen met stakeholders bereiken? Waar staan wij met elkaar voor? Dan kunnen klanten, afnemers en medewerkers zich daaraan spiegelen. Een voorbeeld uit mijn eigen organisatie: in een van de locaties veroorzaakte het gedrag van een bewoner overlast voor de andere bewoners. De eerste reactie van de verwantenraad: die bewoner moet worden overgeplaatst. Mijn vraag: wat als het jullie eigen zoon of dochter betrof? Het werd muisstil. Er ontstond ineens een solidariteitsgevoel: elkaar steunen in goede én slechte tijden. Een pittige discussie draaide 180 graden: er werd samen naar een oplossing gezocht. Dáár doe je het met elkaar voor.' ■

# Feiten & cijfers

## Hoe groter de organisatie, hoe vaker een OR

### Nalevingspercentage OR naar omvang organisatie



## Werkgevers zien meerwaarde eigen OR

# 94%

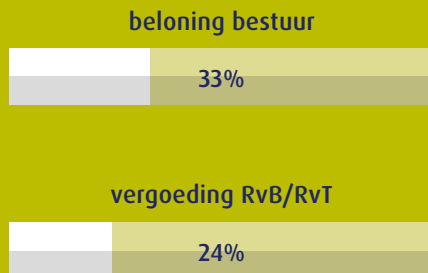
van de werkgevers ziet de eigen OR als extra informatiebron voor wat er speelt op de werkvloer. Ook op andere gebieden zien de werkgevers de meerwaarde van de eigen OR.



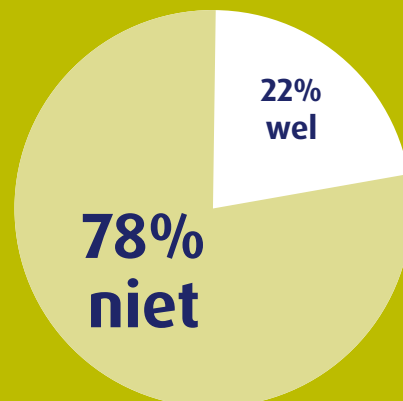
## Samenwerking in driehoek belangrijker dan beloning

Beloning van bestuur en RvC wordt niet als een belangrijk item ervaren; een goede samenwerking in de driehoek wel.

Tijdens het 'artikel-24'-overleg komen in een derde van de gevallen de arbeidsvoorwaarden van het bestuur ter sprake en in een kwart van de gevallen de vergoeding van de RvC/RvT.



## Aanwezigheid commissaris bij overlegvergaderingen



Slechts circa een vijfde van de commissarissen is aanwezig bij de overlegvergadering met bestuur en ondernemingsraad over de algemene gang van zaken, terwijl dit volgens artikel 24 van de Wet op de Ondernemingsraden wel vereist is.



FrieslandCampina en Tata Steel Nederland genomineerd voor Driehoek

*Johan Folmer, COR-voorzitter FrieslandCampina.*

# Iedereen profiteert van sterke 'driehoek'

Bij een goed contact tussen bestuur, commissarissen en ondernemingsraad heeft het hele bedrijf baat. Dat is de overtuiging van de 'driehoek' bij FrieslandCampina en Tata Steel Nederland. Beide ondernemingen zijn genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee.

**TEKST** Berber Bijma **FOTO** Dirk Hol

Als ondernemingsraad, bestuurders en commissarissen elkaar goed weten te vinden en respect hebben voor elkaars rol, worden er besluiten genomen die goed zijn voor het hele bedrijf en die voor rust zorgen. Dat is de overtuiging bij zowel zuivelconcern FrieslandCampina als staalbedrijf Tata Steel Nederland. Twee totaal verschillende bedrijven met als gemeenschappelijke noemer dat ze het belang van een sterke 'driehoek' inzien en daar bewust aan werken. Om die reden zijn ze afgelopen najaar beiden genomineerd voor de Driehoek 3D Trofee, een jaarlijkse prijs die wordt uitgelooft voor de beste samenwerking in de driehoek bestuur, medezeggenschap en toezicht binnen een organisatie. 3D staat voor dialoog, duurzaamheid en diversiteit. De 3D Driehoek Trofee wordt toegekend door de Alliantie Medezeggenschap & Governance (AMG).

3D Trofee

n een

Tineke de Rijk, voordrachtscommissaris en trainer/adviseur op het gebied van medezeggenschap en arbeidsverhoudingen, sprak namens AMG met alle partijen binnen de beide genomineerde bedrijven. Op basis van haar verslagen bepaalt de jury in december wie de Driehoek 3D Trofee wint.

Het vinden van bedrijven waar de driehoek OR-bestuur-commissarissen goed functioneert, is nog niet eens zo moeilijk, stelt De Rijk. 'Er zijn in ons land veel bedrijven waar dat goed gaat, maar voor publiciteit schrikken de meesten toch terug. Om genomineerd te worden voor de Driehoek 3D Trofee moeten alle drie partijen openheid willen. Vaak zijn de verhoudingen toch wat broos of verwachten mensen dat publiciteit risico's heeft. Juist daarom zijn we blij dat er nu twee grote bedrijven zijn die wél openheid willen geven en die trots zijn op hun nominatie.'

### Soms ondiplomatiek

Die trots is er zeker, vertelt Frits van Wieringen. Hij is voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad (COR) bij Tata Steel Nederland. 'Als ondernemingsraad hebben wij nog nooit een prijs gekregen, behalve op ons eigen schaaktoernooi', zegt hij lachend. Het overleg tussen COR, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen verloopt bij Tata Steel Nederland zeker constructief, onderschrijft Van Wieringen. 'Dat heeft te maken met onze historie. Toen we nog Koninklijke Nederlandse Hoogovens waren, speelden vakbonden en medezeggenschap al een sterke rol. Nu we Tata Steel zijn hebben we weliswaar een hoofdkantoor in India, maar de medezeggenschap is nog altijd sterk.'

In de 'Nederlandse driehoek' zijn COR, bestuur en commissarissen het niet altijd eens, maar er worden wel constructieve gesprekken gevoerd, zegt Van Wieringen. 'We discussiëren open met elkaar en schromen ook niet om elkaar ondiplomatiek de waarheid te zeggen – dat is ook een beetje de cultuur die bij de staalsector past. Momenteel praten we bijvoorbeeld over hoe je veiligheid binnen het bedrijf op een goede manier organiseert. We vinden elkaar niet altijd, maar onder de streep zien we allemaal het gezamenlijke belang.'

### Roadmap ontwikkeld

De Nederlandse driehoek bleek pas echt sterk toen op het Indiase hoofdkantoor van Tata Steel werd besloten dat de Nederlandse tak een joint venture zou aangaan met het Duitse Thyssen Krupp. De schaalvergroting en reorganisatie zou in Nederland zo'n 2000 banen kosten. Van Wieringen: 'We hebben aan de top in Nederland én aan de top in India laten weten: als je ons als ondernemingsraad niet meeneemt, heb je een probleem. Vanwege ingewikkelde financieringsconstructies konden ze overigens ook niet om de COR heen. Samen met de vakbonden hebben we een *roadmap* ontwikkeld voor hoe we met deze situatie wilden omgaan. We hadden de Nederlandse directie en Raad van Commissarissen achter ons; zij kwamen ook op een grote manifestatie die we organiseerden. Uiteindelijk heeft de bedrijfstop in India besloten dat ze pas een handtekening zouden zetten wanneer wij als COR het hele adviestraject achter de rug zouden hebben.'

De kracht van de driehoek zit in het opzoeken van het gezamenlijke belang, stelt Van Wieringen. 'En niet al te formeel doen. Gewoon bellen als er iets is. Iedereen heeft telefoon, ook in India.' →

## ‘Driehoeksoverleg blijft te vaak verplicht nummer’

Pauline van der Meer Mohr is juryvoorzitter van de Driehoek 3D Trofee. Ze is blij met de twee sterke genomineerden, maar vindt dat het Nederlandse bedrijfsleven in het algemeen nog wel wat harder mag trekken aan het ‘driehoeksoverleg’. ‘Van mij mag het wel wat sneller gaan. De waarde van het driehoeksoverleg is wel aangetoond, zou ik denken. Te veel bedrijven blijven het overleg als een verplicht nummer zien, naar mijn smaak. Ik zou graag zien dat elk bedrijf dat een ondernemingsraad heeft, de waarde daarvan maximaal benut. Zo ver zijn we nog niet. Ook daarom is het belangrijk om erkenning te geven aan bedrijven die medezeggenschap serieus nemen. De driehoekstrofee draagt bij aan hun zichtbaarheid.’

Als ieder zijn of haar rol naar behoren kan vervullen, heeft dat voor iedereen voordelen, zegt Van der Meer Mohr. ‘Blinde vlekken in de besluitvorming aan de top worden blootgelegd, de signaleringsfunctie van de medezeggenschap werkt, de belangen van werknemers

worden naar behoren behartigd, de Raad van Commissarissen krijgt een gevoel bij wat er speelt op de werkvloer, et cetera.’

Het opbouwen en vasthouden van onderling vertrouwen is volgens haar de grootste uitdaging voor ondernemingsraad, commissarissen en bestuurders. ‘Het blijkt niet altijd eenvoudig om buiten de wettelijke kaders te denken. Een bestuurder is snel bezorgd dat te veel rechten worden weggegeven, een OR is snel bezorgd dat ze niet voor vol wordt aangezien, een RvC wil niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Bij FrieslandCampina en Tata Steel zie je: waar de driehoek goed functioneert, zijn alle partijen respectvol en rolvast.’



## Coöperatie

De bedrijfscultuur bij de tweede genomineerde FrieslandCampina is heel anders, maar ook hier wordt de kracht van de driehoek deels bepaald door de historische wortels van het bedrijf, vertelt COR-voorzitter Johan Folmer. ‘Wij zijn een coöperatie en die cultuur is er ondanks alle fusies nog steeds. We zien de meerwaarde

*Frits van Wieringen, COR-voorzitter Tata Steel Nederland.*



van elkaars rol en we zien allemaal in dat we met een constructieve houding het verst komen. Onze Raad van Commissarissen bestaat uit acht veehouders en vijf externe deskundigen. De veehouders hebben belang bij een goede melkprijs, de werknemers bij een goed salaris en goede arbeidsvoorwaarden en de directie bij een gezond bedrijfsresultaat. In die rollen staan we weleens tegenover elkaar – zo loopt er momenteel een discussie over het beoordelen en het beloningsbeleid – maar altijd met respect voor de positie van de ander.’

FrieslandCampina opereert internationaal, maar heeft een Nederlandse moedermaatschappij. Folmer ziet dat als een groot voordeel. ‘Alles zit bij elkaar in Amersfoort. Dat maakt de lijnen kort.’ Een mooi voorbeeld van wat daarmee bereikt kan worden, vindt hij de aanpassing van de organisatiestructuur en aansturing van het bedrijf per 1 januari 2018, onderdeel van een groter transformatieprogramma. ‘Binnen twee maanden hebben we een groot adviestraject afgerond, dat ook gerust twee jaar had kunnen duren. Dat we er zo snel zijn uitgekomen, heeft vooral te maken met de basis van onderling vertrouwen die er al lag. Dan kun je ook dingen tegen elkaar zeggen die niet leuk zijn. Als ieder binnen de driehoek z’n rol goed pakt, krijg je besluiten die van alle kanten goed belicht zijn, die breed gedragen worden en waarin plaats is voor ieders belang.’ ■

## Moed gevraagd

Onze manier van samenleven verandert in rap tempo. Door technologische ontwikkelingen verandert niet alleen de manier waarop we werken, leren en zorgen, maar ook hoe we communiceren en onze sociale relaties inrichten. Bovendien is multitasken voor veel mensen de norm geworden. Alles moet tegelijkertijd, liefst tijd- en plaatsafhankelijk.

De grote vraag is wie deze ontwikkelingen wel of niet kan bijbenen. Het Sociaal en Cultureel Planbureau constateert steeds vaker dat er een nieuwe maatschappelijke scheidslijn loopt tussen de zogenoemde *cans* en *cannots*: mensen die de combinatiedruk weten te weerstaan, de systemen begrijpen, de relevante informatie tot hun beschikking hebben en de juiste netwerken kunnen aanspreken, of mensen die dat vermogen juist niet bezitten.

Wat betekent dat voor bestuur, toezicht en medezeggenschap? Ten minste twee dingen. In de eerste plaats dat de zorgen van mensen, of hun kwetsbaarheden en achterstanden, veelal niet binnen de koker van een sociaal-maatschappelijk domein of organisatie weg te nemen zijn. Het gaat meestal niet alleen om een slechte positie op de arbeidsmarkt, maar vaak ook om schulden, gebrek aan omscholing, gezondheidsproblemen en mantelzorgbehoeften.

Om je werk als organisatie goed te doen moet je over domeinen, wetten en regels heen kijken naar datgene wat voor de cliënt het beste werkt. Dus datgene wat echt bijdraagt aan participatie en kwaliteit van leven. Dat vereist samenwerking met andere organisaties en het laten prevaleren van het belang van de cliënt boven het organisatiebelang. In de kern kan het zelfs betekenen dat je de continuïteit van de organisatie ter discussie moet stellen als de dienstverlening aan cliënten dat vraagt. Maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat verder dan de drempel van organisatie, ziekenhuis of school, het gaat om de vraag of iemand meer kansen op werk heeft, of weer kwaliteit van leven ervaart.

In de tweede plaats moeten bestuurders, toezichthouders en medezeggenschap continue met elkaar in dialoog treden. Steeds opnieuw moet worden gekeken naar wat het goede is in de dienstverlening. Steeds opnieuw is een moreel kompas nodig om te ijken of de cliënt beter af is bij jou, of bij de concurrent. Dat vereist moed.

Moed van bestuurders om medewerkers te overtuigen van de noodzaak tot samenwerking over kokers heen en dingen anders doen. Moed van toezichthouders om niet alleen rationeel toezicht te houden op SMART geformuleerde doelen, maar ook 'scharrelruimte' toe te staan, om dingen anders te regelen, als dat beter is. En moed van medezeggenschap om het vertrouwen aan bestuur en toezicht te geven dat dit ook in het belang van medewerkers en cliënten is. Moed om verantwoording af te leggen over wat je doet, in plaats van alleen verantwoordelijkheid te nemen binnen de vaak straffe regels van de wet en externe toezichthouders.

We hebben 'nobeles wilden' nodig, zoals Pauline Meurs (hoogleraar bestuur van de gezondheidszorg, red.) dat ooit noemde. Mensen die vanuit een duidelijk moreel kompas handelen en soms de burgerlijke ongehoorzaamheid opzoeken om het goede te doen. In het belang van cliënten.

Kim Putters  
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau



FOTO Christiaan Krouwels



Drie voorzitters over de driehoek van Stedin Groep

# Soepel samenspel

Van links naar rechts: president-commissaris Pieter Trienekens, bestuursvoorzitter Marc van der Linden en OR-voorzitter Arjan van Voorden van Stedin Groep.

Betrokkenheid aan de voorkant van het beleid en een informele cultuur kenmerken de relatie tussen bestuur, commissarissen en OR bij netwerkgroep Stedin. De spelregels: elkaar niet verrassen, je kwetsbaar durven op te stellen en respect voor ieders rol.

TEKST Marike van Zanten FOTO Dirk Hol

Netbeheerders zijn goed in het leggen van verbindingen: niet alleen onder de grond, maar ook aan de top van de onderneming, zo blijkt uit de ervaringen van de driehoek bij Stedin Groep: bestuursvoorzitter Marc van der Linden, president-commissaris Pieter Trienekens en OR-voorzitter Arjan van Voorden. Twee keer per jaar komen ze met medebestuurders, collega-commissarissen en de overige OR-leden bij elkaar in het drieradenoverleg. Op de agenda: (half)jaarcijfers, de strategie en thema's zoals energietransitie of digitalisering. 'Als OR agenderen we bewust kwesties van strategisch belang voor het drieradenoverleg om de meerwaarde voor alle drie partijen zo groot mogelijk te maken', aldus Van Voorden. 'De afgelopen keer hebben we bijvoorbeeld een eigen paper gepresenteerd over de implementatie van de strategie: *Focus op netbeheer met excellente dienstverlening.*

Een van onze zorgen was hoe die strategie landt bij bijvoorbeeld de buitendienstmedewerkers: weten die wat dit voor hun dagelijks werk betekent? We hebben daarvoor als OR constructieve adviezen gegeven en onze hulp aangeboden bij de communicatie binnen de organisatie.'

## Platform voor overleg

President-commissaris Trienekens vindt het drieradenoverleg heel nuttig: 'Het is belangrijk dat de OR aan boord is bij de formulering van de strategie en de operationele uitwerking daarvan. De OR kan daaraan ook kleur geven vanuit de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van strategische personeelsplanning: hoe krijgen we voldoende goede mensen binnen en hoe leiden we bestaande medewerkers op voor de energietransitie? Daarbij vraagt de OR bijvoorbeeld ook aandacht



voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.’ Ook ceo Van der Linden waardeert de inhoudelijke afstemming. ‘Het drieradenoverleg fungeert als een soort thermometer in de organisatie: hoe staan we ervoor? Maar ik zie het vooral als een platform waarop OR en commissarissen elkaar kunnen ontmoeten, zodat ze elkaar ook daarbuiten weten te vinden. Zelf heb ik met beide intensief contact, maar de OR-leden en de commissarissen zien elkaar nu eenmaal wat minder frequent.’ Van Voorden heeft wekelijks – en tussendoor soms via Whatsapp – contact met Van der Linden. De president-commissaris zou hij niet snel een appje sturen: het contact is prima, maar wat formeler. Wel wonen de commissarissen bij toerbeurt regelmatig een OR-vergadering bij.

### Informele cultuur

De basis voor het huidige medezeggenschapsmodel kreeg gestalte toen Stedin in 2017 als netbeheerder afgesplitst werd van energiebedrijf Eneco. Van der Linden was destijds lid van de Raad van Bestuur van Eneco en volgde na de splitsing Trienekens op als ceo bij Stedin, die op zijn beurt doorschoof naar de rol van president-commissaris. ‘Medezeggenschap was intensief betrokken bij de splitsing en de

bijbehorende reorganisatie’, blik Trienekens terug. ‘Ik vond het knap dat de OR zo professioneel kon omgaan met het afscheid van de moederorganisatie.’ Ook in de nieuwe constellatie hecht hij veel waarde aan de dialoog in de driehoek: ‘Dat biedt waardevolle input voor zowel het bestuur als de Raad van Commissarissen. Bovendien creëert het meenemen van de OR in de besluitvorming draagvlak in de organisatie.’ Dat ervaart ook Van der Linden. Hij nodigt de OR dan ook bewust uit om mee te praten aan de voorkant van het beleid: het samen verkennen van de strategische en toekomstige opties voor het bedrijf. ‘De belangen van bestuur, RvC en OR lopen voor 95 procent synchroon.’ Van der Linden hecht aan een informele cultuur binnen de driehoek, waarbij alle drie partijen zich bewust zijn van hun eigen rol. Van der Linden somt de ongeschreven regels op: elkaar niet verrassen, je open en kwetsbaar durven op te stellen en als iets gevoelig ligt voor de achterban, heb het daar dan over met elkaar.

### Pijnlijke keuzes durven maken

Voor Van Voorden is dat soms manoeuvreren als OR-voorzitter. ‘Ik wil geen spreekbuis zijn van de medewerkers, maar mij ook niet voor het karretje van het bestuur



*Pieter Trienekens, president-commissaris Stedin: ‘Knap dat de OR zo professioneel omging met het afscheid van de moederorganisatie.’*

laten spannen. Ik heb oog voor het belang van de medewerkers en de organisatie. Je moet dus scherp blijven en kritisch zijn naar bestuur en commissarissen, maar je moet soms ook pijnlijke keuzes voor medewerkers durven maken, als dat beter is voor het bedrijf.’ Toen het bestuur in 2014 aangaf dat er 500 medewerkers weg moesten, stelde Van Voorden intern de vraag: Is dat wel genoeg voor een gezonde bedrijfsvoering? ‘Dat klinkt misschien raar uit de mond van een OR-voorzitter’, zegt hij, ‘maar daarmee wil je voorkomen dat er snel weer een nieuwe →

## Netwerkende OR

De ondernemingsraad van Stedin Groep bestaat uit negentien leden, maar kent daarnaast dertig participanten: netwerkleden die op projectbasis expertise inbrengen, bijvoorbeeld op het gebied van Financiën, of de mening ventileren van een afdeling of regio die geen vaste vertegenwoordiging heeft in de OR. De participanten komen

vier keer per jaar bij elkaar om een aantal specifieke thema’s te bespreken. Door deze werkwijze heeft de OR meer contact met de achterban en is medezeggenschap beter ingebed in de organisatie. Bovendien wordt zo op een meer vrijblijvende manier kennisgemaakt met het medezeggenschapswerk.



*Marc van der Linden, bestuursvoorzitter Stedin: 'De OR confronteert het bestuur soms met zaken waar we meer aan moeten doen.'*

reorganisatieronde nodig is, want dan duurt de onrust alleen maar langer. Er moet ook een gezond bedrijf zijn voor de medewerkers die achterblijven.' Een andere suggestie van de OR aan het bestuur, eveneens ingegeven door het organisatiebelang: Kijk goed naar de zogenaamde *non-performers*: zitten de juiste mensen wel op de juiste plek? 'Om dit soort situaties bespreekbaar te maken,

*Arjan van Voorden, OR-voorzitter Stedin: 'Ik bracht een slechte boodschap, maar kreeg toch een daverend applaus.'*



zeggen we binnen Stedin: "Heb 't er echt over", aldus Van Voorden. Natuurlijk wordt hij als voorzitter soms aangesproken op de opstelling van de OR door collega's: 'Je moet het goed kunnen uitleggen en op het juiste moment: waar en wanneer zeg je wat tegen wie, geef je de juiste context mee? Bij die reorganisatie in 2014 stond ik voor een zaal met 800 collega's. Dan probeer je aan te geven waarom die reorganisatie noodzakelijk is, dat er goed gezorgd wordt voor de mensen die weg moeten en dat er verantwoord wordt omgegaan met de mensen die achterblijven. Je brengt een slechte boodschap, maar ik kreeg een daverend applaus. Men begreep het en zag de noodzaak er ook van in. Zo'n reorganisatie kan trouwens ook jezelf treffen. Je moet je persoonlijke belangen dus goed weten te scheiden van je OR-rol.'

Van der Linden waardeert de inbreng van de OR, ook al is die soms kritisch. 'De OR confronteert het bestuur soms met zaken waar we meer aan moeten doen, zoals een verbetering van de klantgerichtheid en de operationele efficiency, om problemen in de toekomst te voorkomen.' Ook dacht de OR mee over de toekomst van energie-infrastructurenbij Joulz Energy Solutions: in zijn geheel verkopen en de dienstverlening terug inhuren, of slechts een deel verkopen en de schaarse technici zelf houden? De OR opteerde voor het laatste en bestuur en commissarissen waren het daarmee eens. Stroperige besluitvorming is een ander issue dat zowel bestuur, RvC als OR te lijf willen gaan.

### **Meesturen of meebesturen?**

Gaat het bij de medezeggenschap bij Stedin alleen om meepraten, of

ook om meebeslissen? Het eerste, volgens Van der Linden: 'Je moet elkaars rol respecteren in het samenspel. Het is eerder meesturen, dan meebesturen.'

Stedin kende aanvankelijk geen voordrachtscommissaris. Zowel Van der Linden als Van Voorden wijst daarbij op het belang van complementariteit van de RvC: de juiste mix van expertise en competenties ging boven het voordrachtsrecht. 'In ruil daarvoor kreeg de OR een adviesrecht bij de benoeming van elke commissaris', aldus Van Voorden: betrokkenheid bij de profielschets, een gesprek met de kandidaat en eventueel een vetorecht. Trienekens geeft aan dat hij er voorstander van is om een van de RvC-leden de rol te geven die een voordrachtscommissaris heeft. 'Dat kan wellicht nog meer bijdragen aan een laagdrempelig en informeel contact tussen OR en RvC.'

### **Koudwatervrees niet nodig**

Welk advies heeft de driehoek van Stedin voor andere bestuurders, commissarissen en ondernemingsraden? Van Voorden: 'Bouw aan vertrouwen en respecteer elkaars rol.' Trienekens: 'Soms hebben bestuurders en commissarissen koudwatervrees om medezeggenschap actief bij het beleid te betrekken. Dat is niet nodig: iedereen wint erbij. Bestuur en RvC kunnen hun voordeel doen met de kennis en informatie van de werkvloer en je creëert draagvlak voor de strategie en de uitvoering daarvan.' Van der Linden tot slot: 'Zorg voor een open overlegcultuur en durf je als bestuurder kwetsbaar op te stellen als je iets niet weet. Dan komt de OR vanzelf met ideeën.' Waarvan akte. ■



# Alliantie Medezeggenschap & Governance

De stuurgroep van AMG: Danielle Haenen, directeur Bestuurszaken SER, Trude Maas, voorzitter AMG, en Olaf Smits van Waesberghe, directeur Nationaal Register.



- ★ De Alliantie Medezeggenschap & Governance wil bevorderen dat medezeggenschapsorganen, bestuurder, en raad van commissarissen/raad van toezicht onderling een goede relatie hebben.
- ★ Daarnaast wil de Alliantie Medezeggenschap & Governance dat de medezeggenschapsorganen actief worden betrokken bij de samenstelling van deze raden.
- ★ Ook wil de Alliantie Medezeggenschap & Governance de dialoog tussen toezichthouder en medezeggenschap stimuleren en de positie van de (voordrachts)commissaris versterken.



Alliantie  
Medezeggenschap  
& Governance



## Alliantie Medezeggenschap & Governance



voor stimulerend toezicht

## Alliantie Medezeggenschap & Governance

De Alliantie Medezeggenschap & Governance (AMG) is in 2015 opgericht door de Sociaal-Economische Raad en het Nationaal Register om de samenwerking te bevorderen binnen de governance-driehoek van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht en de ondernemingsraad. Naast de SER en Nationaal Register nemen AWWN, CNV, FNV, MNO Platform, NCD, SBI Formaat, VCP, VNO-NCW, De Voort Advocaten en WissemaGroup deel aan de AMG.

Binnen de AMG is de Denktank (Voordrachts)commissarissen actief: een netwerk dat de effectiviteit van de onderlinge relaties in de driehoek bestuur/toezicht/

medezeggenschap wil bevorderen. Leden van het netwerk zijn commissarissen en toezichthouders die op voordracht van de ondernemingsraad of andere medezeggenschapsorganen zijn benoemd. Activiteiten van de Denktank zijn onder meer intervisie, het uitwisselen van good practices en het gevraagd en ongevraagd leveren van bijdragen om de governance verder te verbeteren. De Denktank organiseert regelmatig bijeenkomsten, waar (voordrachts)commissarissen kennis en ervaring uitwisselen en werken aan professionalisering.

Meer informatie: [www.medezegegenschap-en-governance.nl](http://www.medezegegenschap-en-governance.nl)