



Alliantie
Medezeggenschap & Governance

Wederzijdse verwachtingen Toezichthouders & Medezeggenschap

AWVN, CNV, FNV, Stichting MNO, Nationaal Register, NCD, SBI Formaat, Sociaal-Economische Raad, De Voort Advocaten | Mediators, VCP, VNO-NCW en WissemaGroup.

WissemaGroup

- Organisatieadviesbureau sinds 1986
- Strategie, structuur, verandering, fusies en overnames
- Vormgeving moderne medezeggenschap
- Ondersteuning (C)OR'en
- Executive Program Moderne Medezeggenschap Nyenrode University
- Lid Alliantie Governance & Medezeggenschap

*Shirley
Mathoera*



*Winfried
Bouts*



*Paul
Becht*



Vragen naar aanleiding van vanochtend?



WissemaGroup



Waar komen RvC en (C)OR elkaar tegen

- Jaarverslag inzake naleving Corporate Governance Code
- Beleidsvoornemens economische, organisatorische of sociale onderwerpen
- Beloningsbeleid bestuur en toezicht
- Evaluatie van een klokkenluidersregeling
- Benoeming bestuurder
- Profielschets en benoeming commissarissen
- Opzeggen vertrouwen commissarissen
- Onderzoek naar mogelijk wanbeleid
- Spreekrecht OR op aandeelhoudersvergadering

Subgroep gesprek



- Waar komen in uw praktijk RvT en OR elkaar tegen?
- Wat verwacht u dan van elkaar?
- In hoeverre voldoet u over en weer aan die verwachtingen?

Wat gebeurt er om ons heen?

- Digitalisering, robotisering
- Deeleconomie
- Macht naar de klant
- Transparantie
- Flexibilisering
- Globalisering

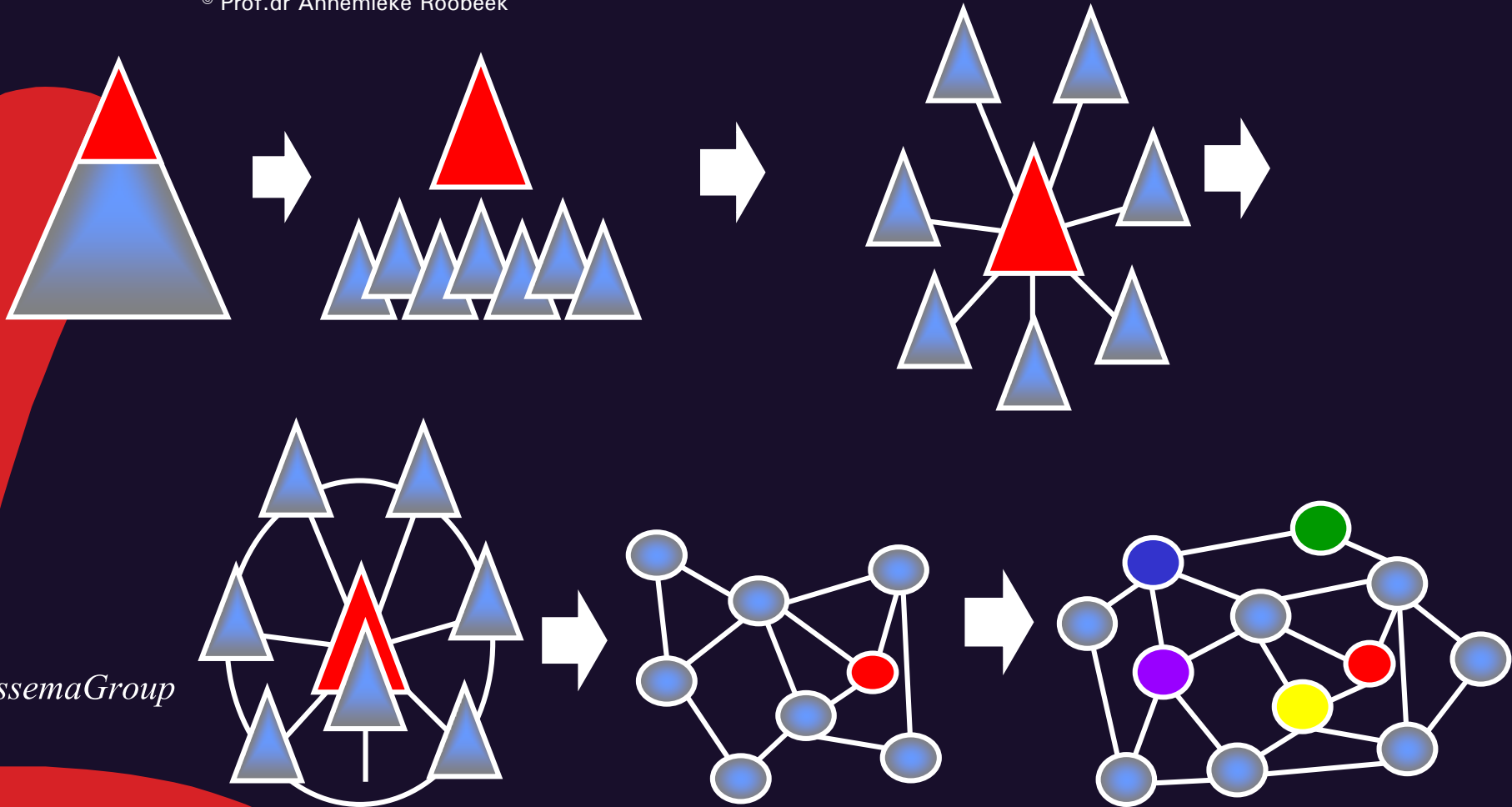
- Circulaire economie
- Vergrijzing
- Generatiepact
- Duurzame inzetbaarheid
- Het einde van het midden
- Diversiteit, inclusiviteit
- Nieuwe businessmodellen
- Versnelling innovatie



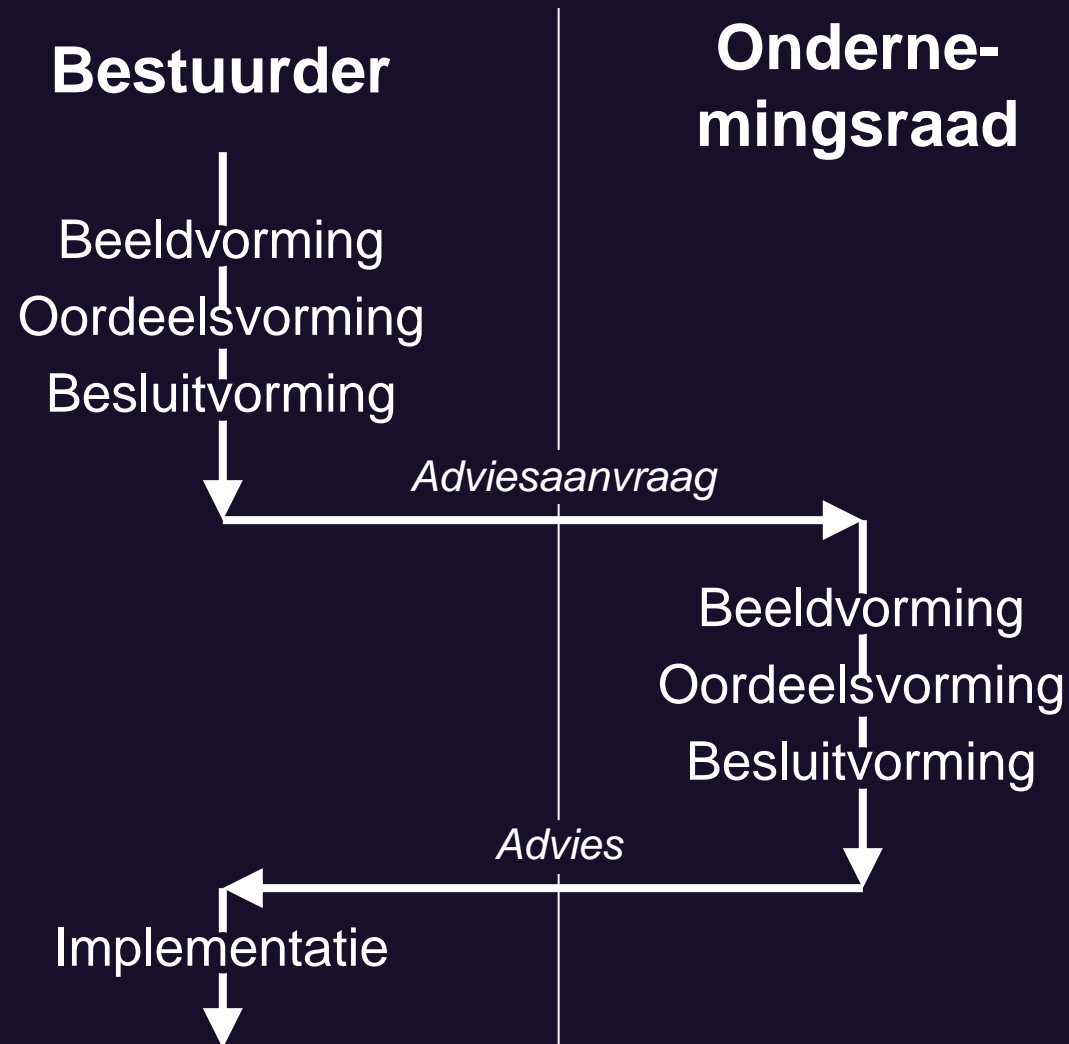
***Belangrijke
vraagstukken
kun je beter
samen
oplossen***

Transformatie: Van hiërarchische organisaties naar netwerkend samenwerken

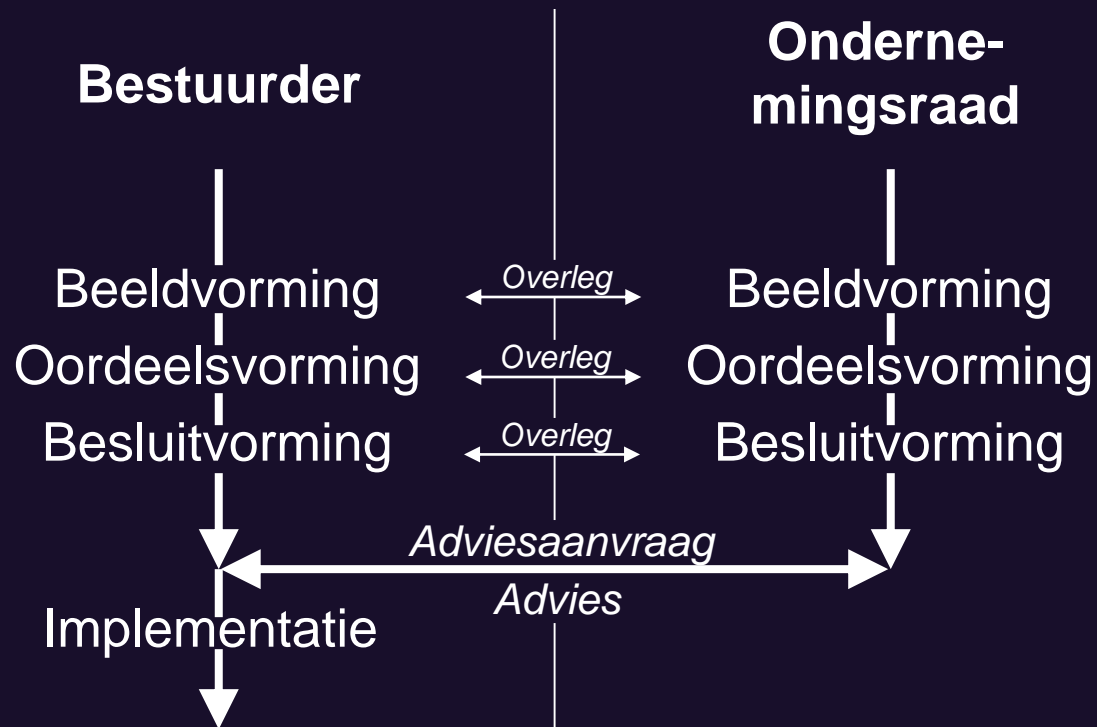
© Prof.dr Annemieke Roobeek



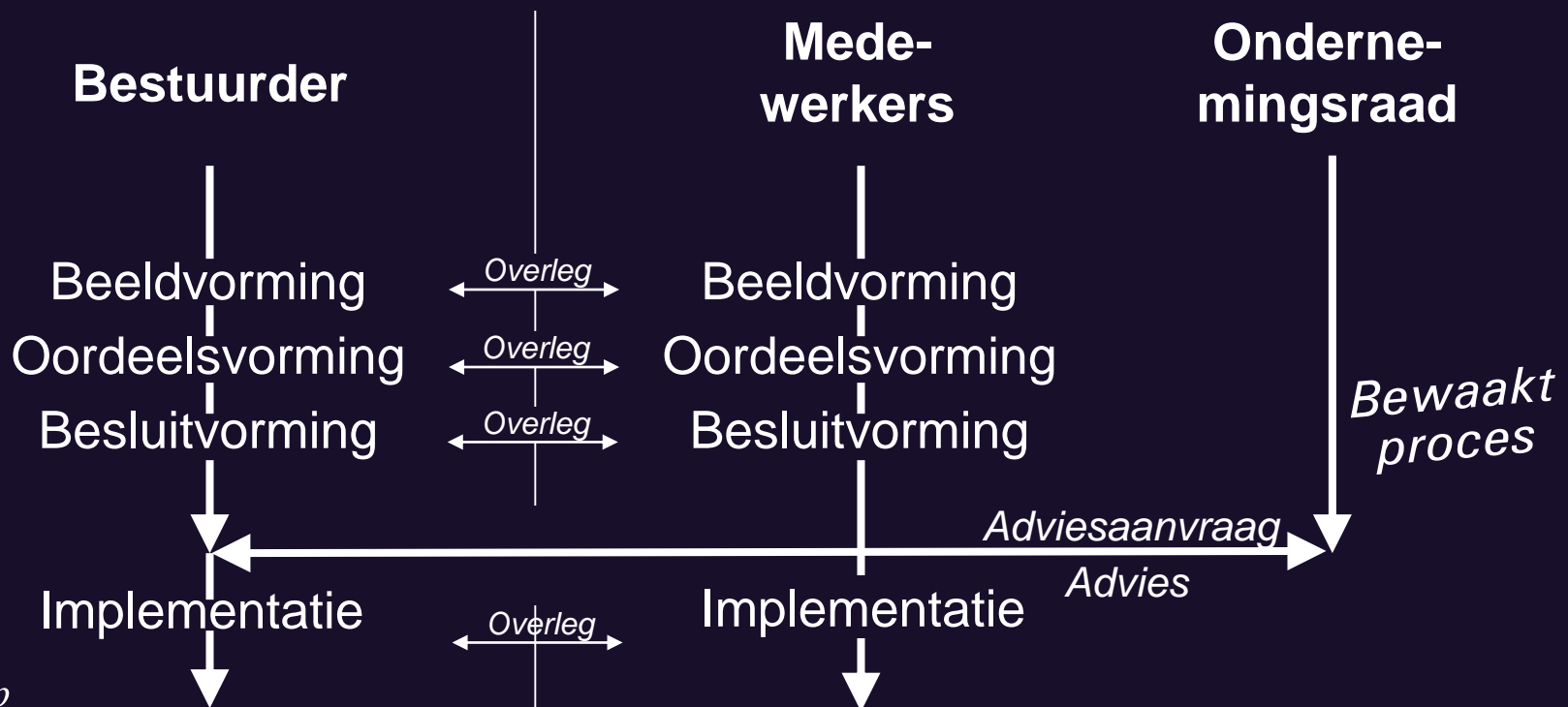
Toetsend medezeggenschap



Interactieve medezeggenschap



Directe, interactieve medezeggenschap



Tips voor vroegtijdige betrokkenheid van de OR



- Wissel als bestuurder en OR uit wat je onder 'vroegtijdig' verstaat. (Beelden kunnen verschillen.)
- Bespreek mogelijke momenten voor vroegtijdige betrokkenheid en voor- en nadelen van deze.
- Maak een zo praktisch mogelijke afspraak over het moment waarop de bestuurder de OR, of het DB, zal informeren.
- Geef als OR zo snel mogelijk aan hoe je bij het proces van de bestuurder betrokken zou willen als deze vroegtijdig een idee of plan noemt. Maak afspraken over de samenwerking.
- Stel je als OR actief op in de samenwerking (niet slechts toehoorder), lever inbreng en geef zeker aan als een bepaald aspect of onderdeel aanleiding zal zijn tot een negatief advies.
- Evalueer de samenwerking regelmatig, onderzoek wat beter kan en maak daarover afspraken.

Ontwikkeling toezicht

1 Goede zorg



2 Waarden en normen



3 Invloed belanghebbenden



4 Inrichting governance



5 Goed bestuur



6 Verantwoord toezicht



7 Continue ontwikkeling



*Van afvinken
naar afstemmen*

Contact tussen RvT en OR

Voordelen voor de OR

- Aanvullende bron van kennis en ervaring
- Verbreding blikveld
- Uitbreiding netwerk

Contact tussen RvT en OR

Voordelen voor de RvT

- Aanvullende en zeer rijke bron van informatie over de praktijk en de werkvloer
- Direct contact met een 'stakeholder' en via deze indirect met andere stakeholders
- Verdieping inzicht in consequenties van plannen en besluiten

Tips voor het overleg met toezichthouders

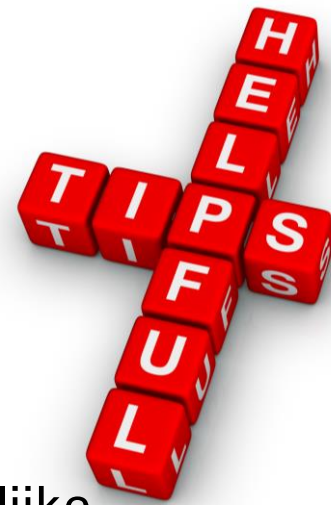
- Goede inhoudelijke voorbereiding: zenden *en* ontvangen, vertellen *en* vragen
- Mogelijke gevoeligheid bij bestuurder
- Mogelijke terughoudend bij toezichthouders (nog geen besluit)
- Rol- en relatie-bewustzijn



Contact in de Governance Driehoek

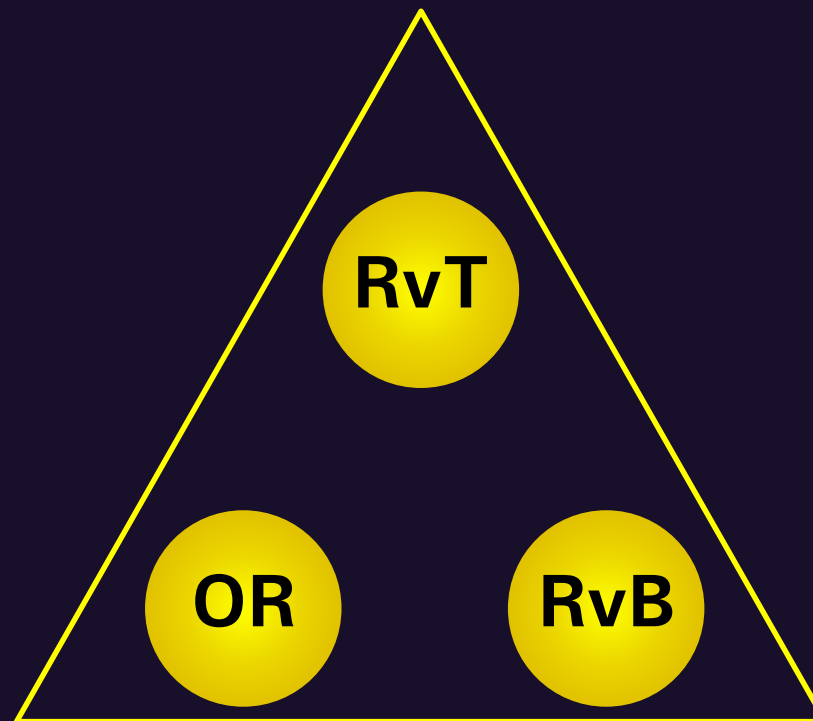
- Synchronisatie van gesprekken
 - over de belangrijke onderwerpen voor de toekomst van de organisatie
 - tussen belangrijke partijen
- Delen van opvattingen en inzichten
- Bouwen relaties: sneller schakelen als dat nodig is

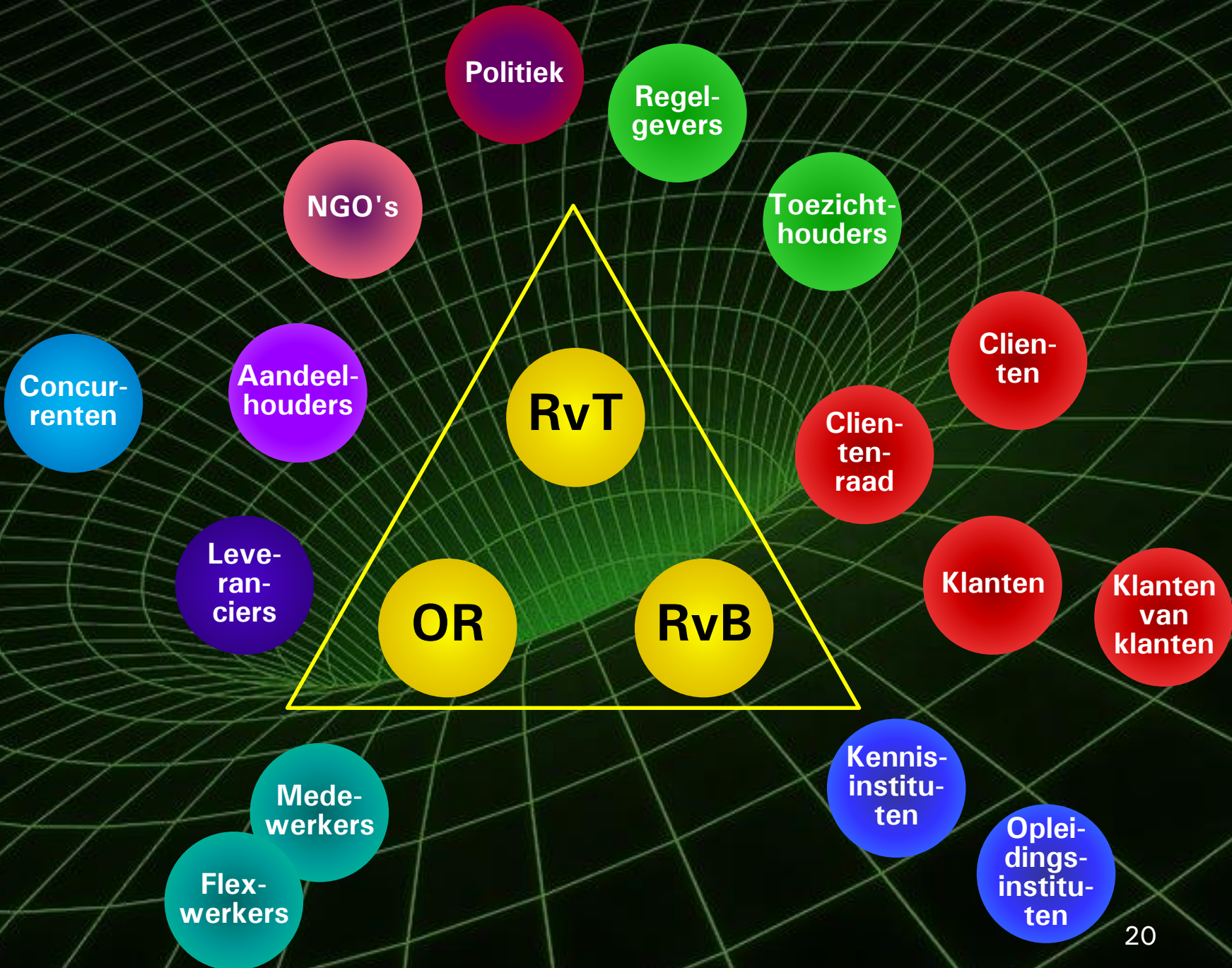
Tips voor succesvol overleg in de governance driehoek



- Spreek vooraf de bedoeling van het overleg duidelijk af, maak een agenda en kies toepasselijke werkvormen.
- Bereid het overleg zorgvuldig voor, bedenk welke inbreng je wilt leveren en onderbouw deze.
- Wissel verwachtingen uit (de eerste keer en later indien nodig).
- Probeer eerst te begrijpen alvorens te reageren, hou oog voor verschillen in referentiekaders, ervaringen en belevingswerelden
- Breng een discussie tussen twee partijen niet ter sprake in de driehoek om de derde tot arbiter te maken.
- Ontlok geen uitspraken aan de derde om die in later stadium tussen twee partijen aan te halen.
- Evalueer de bijeenkomst, leer van deze bijeenkomst voor de volgende.

Governance driehoek voorbij?





Subgroep gesprek



- Welke stakeholders zou u -al of niet gezamenlijk- kunnen betrekken?
- Wat zouden daarvan voordelen zijn?

'De toekomst' als hulpmiddel

- Kijken we terug, dan zien we wat er misging
Kijken we vooruit, dan zien we mogelijkheden
- 'De toekomst' om (bijvoorbeeld bij een fusie) te verbinden en te veranderen
- Het zelfdenkend vermogen van individuen en groepen versterken
- Strategisch denken versterken
- Anticiperen en sneller reageren

Het scenario-proces

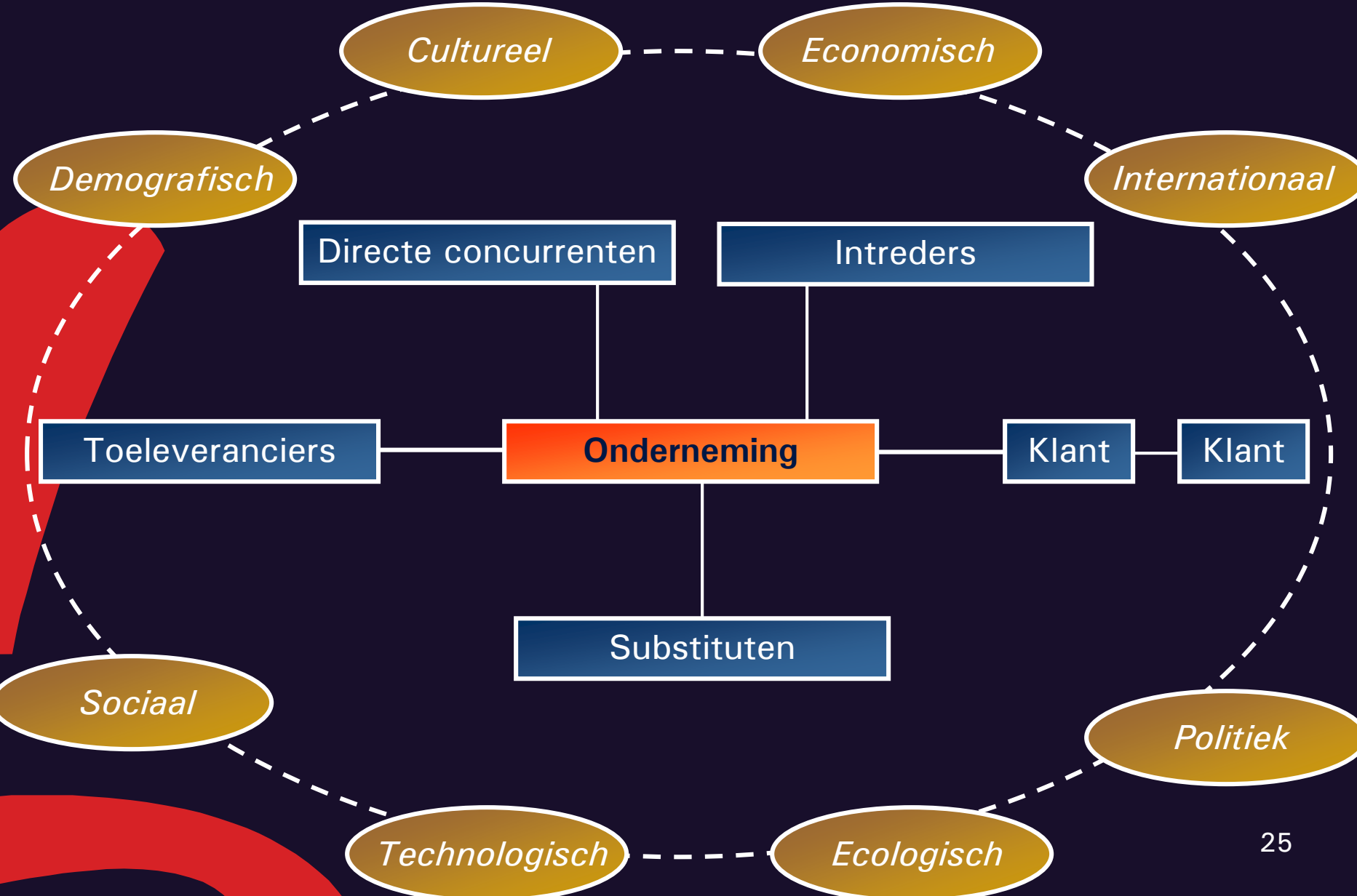
- stap 1:* **uitgangspunten** visie en strategische ambitie
- stap 2:* **divergeren** trends en ontwikkelingen
- stap 3:* **dimensioneren** op impact en (on)zekerheid
- stap 4:* **convergeren** naar twee basisdimensies
- stap 5:* **componeren** van vier scenario's
- stap 6:* **confronteren** eigen organisatie met de scenario's
- stap 7:* **waarderen** van strategische opties t.o.v. scenario's
- stap 8:* **doordenken** betekenis elke beste fit
- stap 9:* **ontwikkelen** van flexibele acties
- Stap 10:* **S – EWS** *Strategic Early Warning System*

Subgroep gesprek

- Welke trends zou u kiezen voor het verkennen van de toekomst in de governance driehoek?



Categorieën van trends



Scenario's: Van inhoud naar proces met medewerkers

- Scenario's geven ideeën over de toekomst, ideeën die je als OR bij het opstellen van toekomstplannen door de organisatie kunt inbrengen.
- Die ideeën hoeft je als OR niet noodzakelijkerwijs zelf te ontwikkelen, je kunt dat ook samen met de medewerkers doen.
- Dat verhoogt de kwaliteit van de ideeën en daarmee van de dialoog met de bestuurder en RvC/RvT
- en helpt de medewerkers na te denken over de toekomst van de organisatie en hun plaats in die organisatie en zich voor te bereiden op de toekomst (Fit for the future)

Het scenario-proces

- stap 1: uitgangspunten* visie en strategische ambitie
- stap 2: divergeren* Met medewerkers samen de belangrijkste trends inventariseren
- stap 3: dimensioneren* op impact en (on)zekerheid
- stap 4: convergeren* naar twee basisdimensies
- stap 5: componeren* van vier scenario's
- stap 6: confronteren* Aan medewerkers vragen wat ieder van de scenario's voor de organisatie en henzelf zou betekenen
- stap 7: waarderen* van strategische opties t.o.v. scenario's
- stap 8: doordenken* betekenis elke beste fit
- stap 9: ontwikkelen* van flexibele acties

WissemaGroup tijdmachine

- WissemaGroup gebruikt voor de dialoog met medewerkers een digitaal instrument
- Medewerkers kunnen op een zelf gekozen tijd en plaats deelnemen
- In een eerste ronde wordt een (of enkele) open vraag gesteld
Bv 'Wat is de belangrijkste trend die de komende vijf jaar het werk onze organisatie gaat be nvloeden?'
- In een tweede ronde sorteren de deelnemers de ideeën, antwoorden, reacties naar waarde
- De dialoog met collega's is daarmee makkelijk, snel en eenvoudig te voeren, ook met grote aantallen



Direct starten



Privacy gewaarborgd



Offerte op maat



Breed scala aan
onderwerpen



Modulaire opbouw
verlaagt kosten



Hoge adoptie door
medewerkers



Regelmatische vernieuwing
van de aanpak



Bedankt en tot ziens!

