



**Alliantie**  
**Medezeggenschap & Governance**

**Alliantie Medezeggenschap en Governance  
(AMG)**

**Jaarplan 2020-2021**



## 1. Welk(e) proble(m)en adresseren we?

De ondernemingsraad (OR) wordt door bestuurders zowel als commissarissen en /of toezichthouders nog te weinig gezien als een relevante gesprekspartner voor innovatie en strategie-ontwikkeling. Daarmee blijft een belangrijke bron van energie binnen de arbeidsorganisatie onbenut.

Anderzijds wordt ook erkend dat bij RvC/RvT's een (te) grote afstand tot de werkvloer bestaat en in het kader van de 'actieve haalplicht' van commissarissen de OR een nuttige partner kan zijn om 'good governance' gestalte te geven, mits de OR die rol ook wil en kan 'pakken'.

Uit onderzoek – onder andere Van het Kaar en Goodijk - blijkt dat sinds de herziening van het structuurregime in 2002 het percentage ondernemingsraden die zijn voordrachtsrecht in de RvC van deze categorie vennootschappen benut, nauwelijks te zijn vooruitgegaan (ca 40% - CHECK stichting MNO).

Met betrekking tot de relatie tussen medezeggenschap en governance signaleren we verder dat ondernemingsraden van Nederlandse dochters van buitenlandse concerns en in de semi-publieke sector nog onvoldoende aan zet zijn. Zij weten vaak niet voldoende in positie te komen in het kader van de strategische interactie met de raden van bestuur en RvC/RvT's.

Het kan ook lastig zijn om een betekenisvolle relatie op te bouwen door cultuurverschillen, onbekendheid met het Nederlandse (governance)model, fysieke afstand en beschikbare (overleg)tijd en wettelijke of reglementaire kaders. En door, laten we het maar benoemen, de 'sociaal-maatschappelijke' barriere tussen beide gremia.

In de herziene corporate governance code (voor beursfondsen) 2018 bleek opnieuw weinig aandacht voor het thema 'mens en maatschappij' in brede zin en de medezeggenschap in enge zin in relatie tot de driehoek RvC-RvB-OR. Wel zijn de in de code geïntroduceerde thema's "cultuur" en "lange termijn waarde creatie" relevant, want deze begrippen raken aan de mens/HR component en aan de component omgang van stakeholders binnen de onderneming.

Kortom, reden genoeg om in het belang van goed bestuur voor de 'BV Nederland' aandacht te vragen voor een verbetering in de interactie tussen de diverse stakeholders binnen maar ook, voor zover relevant, buiten de rechtspersoon. En dit bij relevante partijen op het netvlies te krijgen en hierover het debat aan te gaan. En voor RvC's / RvT's zelf een inspiratiebron te zijn voor de 'omgang met' hun medezeggenschap.

Dit gesprek is hard nodig en waardevol, zo wordt door succesvolle organisaties op dit punt gesignaleerd. De prijswinnaars van de AMG Driehoek 3D Trofee bevestigen dit.



## 2. Doel

Om de bovenstaande knelpunten te adresseren hebben de Sociaal-Economische Raad (SER) en de stichting Nationaal Register (NR) in 2015 het initiatief genomen tot oprichting van de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG). Hierbij is nauw samengewerkt met de toenmalige Stichting À propos. De activiteiten van de Stichting worden inmiddels voortgezet door de AMG.

Het belangrijkste doel van de Alliantie is het debat voeren over de samenwerking in de onderneming, semipublieke instelling of organisatie tussen de verschillende stakeholders en dit debat structureel onder de aandacht brengen van ondernemingsraden, raden van commissarissen/toezicht en raden van bestuur.

Dit geven we vorm door:

- Netwerk / denktank voordrachtscommissarissen;
- Publicatie best practices, zowel op papier als digitaal;
- Jaarcongres, werkconferenties, round tables medezeggenschap;
- Uitbouw website [www.medezeggenschap-en-governance.nl](http://www.medezeggenschap-en-governance.nl);
- Uitreiking Driehoek 3D Trofee (via de Stichting À Propos).

AMG wil door middel van de samenwerking met verschillende (kennis)partners het werkterrein zoveel mogelijk bestrijken en heeft een hoog ambitieniveau.

In dit jaarplan 2020-2021 van de Alliantie Medezeggenschap en Governance geven we richting aan een aantal beleidslijnen. We gaan door op de weg die is ingezet, met als leidraad de overtuiging dat de toepassing van het unieke Nederlandse overlegmodel binnen ondernemingen, semipublieke instellingen en organisaties weliswaar niet altijd makkelijk is, maar uiteindelijk ondernemingen en organisaties verder helpt.

### *Stuurgroep/werkgroepen*

Als organisatievorm heeft AMG gekozen voor een netwerkopzet. Hierbij wordt gewerkt met goed ingevoerde (content)alliantiepartners. De alliantiepartners vergaderen twee keer per jaar plenair met de stuurgroep AMG.

Uitgangspunt is dat de alliantiepartners zelf, indien nodig, zorg dragen voor hun last en ruggespraak. Uitspraken van, namens of door AMG zijn op zich geen uitspraken van de deelnemende alliantiepartners, hierin heeft ieder zijn eigen verantwoordelijkheid en uiteraard zelfstandigheid.

De stuurgroep AMG is coördinerend en faciliterend actief voor het AMG-netwerk en zorgt voor het jaar/werkprogramma. De stuurgroep wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter in de persoon van Inge Brakman. Daarnaast bestaat de stuurgroep uit de twee partners van het eerste uur, in de persoon van Danielle Haenen (SER) en Olaf Smits van



Waesberghe (NR). De stuurgroep wordt ondersteund door Desiree Janssen, werkzaam als projectleider bij NR.

Uitgangspunt voor de onderlinge en externe communicatie van AMG is 'no surprises' en goede afstemming met de alliantiepartners. Hiertoe wordt in ieder geval twee keer per jaar met de partners overleg gevoerd, die tevoren hun bijdrage aan de AMG-activiteiten zelf intern bespreken.

Per activiteit wordt bezien of een aparte werkgroep of commissie kan worden geformeerd, zodat steeds in wisselende samenstelling activiteiten worden gerealiseerd. De samenstelling hoeft zich niet altijd tot de vaste partners te beperken. De volgende werkgroepen zijn actief voor AMG:

- Jaarcongres AMG;
- Driehoek 3D Trofee;
- Communicatie.

Ad-hoc werkgroepen:

- AMG publicatie;
- White paper Mens en Maatschappij.

### 3. Activiteiten

AMG activiteiten zijn onder te verdelen in vaste en eenmalige activiteiten. Vaste activiteiten van de Alliantie zijn de Denktank, het jaarcongres AMG en de AMG Driehoek 3D Trofee.

#### *a) Denktank voordrachtscommissarissen*

Zo'n vier keer per jaar wordt een Denktank voor (voordrachts)commissarissen georganiseerd. In de Denktank kan op vertrouwelijke basis worden gewisseld over dilemma's en uitdagingen in de boardroom, ook ten aanzien van de interactie en contacten met andere stakeholders, waaronder de (centrale) ondernemingsraad.

Al naar gelang het onderwerp worden ook andere stakeholders uitgenodigd, die invloed hebben op de samenwerking in de driehoek, bijv. HR-directeuren.

Bijeenkomsten van de Denktank vinden plaats onder het 'Chatham House Rule' principe. Ze zijn voor deelnemers gratis, dankzij de door de SER verleende gastvrijheid. AMG heeft ook denktanks bij bedrijven (Danone en Houthoff) georganiseerd.

De Denktank heeft onder meer over de volgende thema's intervisiebijeenkomsten georganiseerd (niet uitputtend):

- Ontwerp aanpassing Corporate Governance Code met medewerking van Peter Gortzak, lid Monitoring Commissie
- Cultuur & gedrag met medewerking van Prof Wouter ten Have;
- De rol- en het belang van de RvC bij Nederlandse dochterondernemingen, met medewerking van drs Kees van der Waaij vz RvC Unilever Benelux;



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

- Toezichthouder op voordracht van de medezeggenschap in de zorgsector in samenwerking met de NVTZ;
- Langetermijn waardecreatie, in samenwerking met prof dr Mijntje Lückerath;
- Diversiteit in de top van bestuur en toezicht, met Louise Gunning;
- Digitalisering en de rol van de RvC/RvT in samenwerking met Jeannine Peek, algemeen directeur Dell Technologies Nederland;
- De rol van jonge commissarissen in samenwerking met stichting Blikverruimers.

### *b) Jaarcongres AMG*

Sinds de start wordt door AMG in december een vaak zeer drukbezocht jaarcongres georganiseerd. Doelgroepen zijn medezeggenschapsorganen, commissarissen/toezichthouders, bestuurders van bedrijven en instellingen en maatschappelijke organisaties, HR-directeuren en in het werkveld actieve adviseurs zoals advocatuur, training&opleiding en (governance)consulting.

Thema's van de jaarcongressen:

- Maatschappelijke verantwoording: Nieuwe regels, nieuw gesprek?"
- Bouwen aan een cultuur van vertrouwen
- Stakeholders in (on)balans nu en in de toekomst
- Diversiteit&inclusiviteit, welk voorbeeld geeft de governance driehoek?

Dit jaar staat het congres gepland op 30 november 2020.

### *c) Website*

De website [www.medezeggenschap-en-governance.nl](http://www.medezeggenschap-en-governance.nl) maakt melding van de diverse activiteiten van AMG, aangevuld met ervaringen en concrete tips van zowel OR'en als (voordrachts)commissarissen. De Governance Kennisbank van Nationaal Register is bovendien geïntegreerd met de AMG-website.

De website is daardoor enerzijds zelf een bron van informatie en tevens 'toegangspoort' tot al het voor dit onderwerp relevante materiaal voor de doelgroep. Daarnaast is het een platform van waaruit de partners communiceren over de te ondernemen activiteiten. Ook kan de website dienen als middel om de voordrachtscommissaris meer bekendheid, maar ook meer 'reliëf' te geven.

### *d) AMG Driehoek 3D Trofee voor de 'beste' samenwerking tussen bestuurder, OR en toezichthouder*

Inmiddels is deze prijs drie keer uitgereikt, waarbij aanzienlijke publiciteit is gegeneerd. Hiermee zet de AMG het gedachtegoed van de inmiddels opgeheven Stichting À Propos voort.

De jury van deze prijs bestaat uit Mr Pauline van de Meer Mohr (voorzitter van de jury), prof dr Evert Verhulp (voorzitter SER Commissie Bevordering Medezeggenschap), en prof dr Hans Schenk. Elk jaar neemt een deelnemer die de Driehoek 3D Trofee het voorgaande jaar heeft gewonnen, deel aan de jury van het daaropvolgende jaar.

De uitwerking is in handen van de begeleidingscommissie te weten voorzitter Trude Maas,



Robbert van het Kaar, Tonny Groen, Mathilde Dekker en Danielle Haenen. Een belangrijke bijdrage wordt geleverd door Tineke de Rijk, die alle interviews bij de genomineerden afneemt.

Prijswinnaars zijn de Volksbank (2019), Tata Steel Nederland (2018) en KPN (2017). Eervolle vermeldingen waren er voor Danone Nederland, Unilever Nederland, Stichting De Lichtenvoorde, Vitens en Friesland Campina.

### *Tot slot*

AMG heeft twee keer een hardcopy themanummer uitgebracht ter gelegenheid van een jaarcongres.

Daarnaast 'levert' AMG een schrijver voor het [vakblad OR-magazine](#) voor 2 [columns](#) per jaar in hun magazine.

## **4. Plannen voor 2020**

Het jaarplan is een levend document. AMG richt zich op thema's die vaak spontaan worden geopperd in de AMG-bijeenkomsten. Geopperde thema's tijdens de laatste partnervergadering in december 2019 zijn:

- Hoe staat het met de relatie RvC en in het bijzonder de voordracht commissarissen en de MZ? Het MNO heeft daar eerder onderzoek naar gedaan en wil die gegevens herijken (Mathi Bouts - per mail)
- Het thema duurzaamheid, met name met het oog op de energietransitie. Hoe kunnen RvC en MZ elkaar daarin ondersteunen en versterken? (Mathi per mail)
- Verdieping digitale transformatie. MZ weet er te weinig van. Wat is adviesrol van de MZ? Eerdere denktank met Jeanine Peek (Winfried)
- Rol medezeggenschap en RvC in overheidsvennootschappen (Olaf)
- Duurzaamheid, 'company pride' (voorbeeld Shell), MZ in een positieve rol, Aukje Kuipers zakenvrouw van het jaar 2018
- Vervolgbijsamenkomst met ambtelijk secretarissen o.a. gelet op hun ervaringen met MZ bij vennootschappen met buitenlandse moeders
- Een vervolg op de eerdere bijeenkomsten waarin ambtelijk secretarissen hun ervaringen met hun rol binnen het overleg van de driehoek hebben toegelicht.

AMG wil faciliteren dat de ingebrachte thema's zoveel mogelijk worden ingebed in het jaarplan, waarbij de partners in het AMG-netwerk een belangrijke drijvende kracht zijn voor de realisatie ervan. Prioritering en uitvoering van thema's vindt plaats met inachtneming van de commitment van alliantiepartners en een dekkende financiering van het initiatief.

### *Voorstel denktankthema's 2020*

- Medezeggenschap en toezicht in de zorgsector i.s.m. NVTZ in juni 2020
- Langetermijn waardecreatie, in samenwerking met prof dr Mijntje Lückcrath
- Medezeggenschap en duurzaamheid / energietransitie en het gesprek met RvC hierover



## Alliantie Medezeggenschap & Governance

- Medezeggenschap en duurzame arbeidsverhoudingen (implicaties rapport Borstlap)
- Medezeggenschap en RvC in bedrijf bij overheidsvennootschappen (Oasen waterbedrijf)

### *Best Practices publicatie*

Sinds 2018 wordt in AMG-verband gewerkt aan actualisering van de NR-publicatie 'Invloed op Toezicht' uit 2011. Lancering van de publicatie (in samenwerking met WissemaGroup, De Voort Advocaten en Nationaal Register) wordt op 12 november 2020 voorzien.

### *Onderzoek rvc en de driehoek bij tussenholdings door SMC (Jaap van Manen)*

Centraal in het onderzoek staat de commissaris van de tussenholding onderworpen aan het structuurregime. Dit kan een tussenholding van een Nederlands – of buitenlands moederconcern zijn. Er wordt daarbij gekeken naar de rol van bestuurders, aandeelhouders en de ondernemingsraad.

Naast de RvC worstelen genoemde drie stakeholders (bestuurders, aandeelhouders en de OR) met ingewikkelde governance vraagstukken. Deze partijen zijn gebaat bij een professionele en rolvaste commissaris die een effectieve toezichts- en klankbordrol vervult. Het perspectief van commissarissen geeft een interessant kader voor bestuurders, aandeelhouders en de OR om vervolgens hier hun eigen handelen op aan te scherpen of te toetsen. Tenslotte wordt er gekeken naar de mogelijk contextuele factoren rondom toezicht binnen de tussenholding. Zijn er culturele factoren die de speelruimte van de RvC van een tussenholding bepalen? (Denk bijv. aan het vestigingsklimaat, 'oranjegevoel'?).

De uitkomsten van het onderzoek (in samenwerking met SMC, Stichting MNO, Nationaal Register en de SER) worden tijdens het AMG jaarcongres op 30 november 2020 gepresenteerd.

### **Stakeholders**

Partners in de Alliantie Governance & Medezeggenschap zijn:

- AWVN
- CNV
- FNV
- Stichting MNO
- Nationaal Register
- NCD
- SBI formaat
- Sociaal-Economische Raad
- VCP
- VNO-NCW
- De Voort Advocaten
- WissemaGroup



## **5. Communicatiestrategie**

Onderdeel van AMG is dat we onze visie en activiteiten over de verhoudingen binnen de onderneming, instelling of organisatie en met de stakeholders willen communiceren. Hoe meer mensen met ons meedoen en participeren in de activiteiten des te relevanter is AMG. Er is regelmatig overleg tussen de communicatiemedewerkers van de deelnemende partners. Voor alle uitingen op social media wordt #AlliantieMenG gebruikt.

## **6. Financiering**

Activiteiten worden gezamenlijk georganiseerd en gezamenlijk gefinancierd d.m.v. bijdragen (al dan niet in natura) van de partners in het netwerk en door deelnemersbijdragen voor activiteiten.

Het Ministerie van SZW heeft twee keer een projectsubsidie verstrekt om daarmee een deel van de kosten van het congres en het AMG magazine te financieren.

Uit een gesprek eerder dit jaar is gebleken dat dat een eenmalige subsidie was. De SER neemt een groot deel van de kosten van het lustrumcongres 2019 voor z'n rekening. NR en SER nemen nu al een groot deel van de overige (out of pocket) kosten voor hun rekening. Met ingang van 2020 delen NR en SER de kosten.

Voor concrete activiteiten wordt bekeken welke organisatie deze wil financieren (zoals A&O fonds gemeenten t.a.v. de MZ Hackathon) dan wel welke activiteit door een partner kan worden opgepakt. Kortom als partner ook 'sponsor' of 'supporter' van een activiteit zijn.

Uitgangspunt is dat de financiering van de activiteiten op projectbasis geschiedt. Daarnaast worden de kosten gedekt door bijdragen in natura, fondsen, subsidies en deelnemersbijdragen voor events en bestellingen van publicaties.