

# De participatiepraktijk

*In ons vorige artikel beschreven wij de participatieve medezeggenschap op hoofdlijnen. Deze keer gaat het over de praktijk bij ABN AMRO, PGGM en de gemeente Dronten. Centraal staan de vragen: welke vorm hebben zij gekozen, wat was hun aanpak, wat zijn ze tegengekomen (tips voor anderen) en wat zijn de eventuele volgende stappen?*

Door Arthur Hol en Bart de lange

organen – zo veel mogelijk langs de lijn van participatie te opereren. Zo houden we al enkele jaren een jaarlijks drieradenoverleg tussen RvB, RvC en cor, waarbij we meer formeel strategische thema's uitdiepen. De diepgang van wat we met elkaar delen én van de discussies is sinds we daar mee begonnen zijn in mijn ogen toegenomen. Dat zorgt voor een meer gedeelde visie waarop we kunnen voortbouwen in de formele advies- en instemmingstrajecten. Die kunnen we daardoor ook effectiever en efficiënter doorlopen.”

De zittingstermijn in de or is verkort naar twee jaar; veel werknemers vonden drie jaar gewoon te lang.

Bij de inrichting van de kern- of regie-or is goed nagedacht over de consequenties voor or-leden. Van hen worden immers andere vaardigheden gevraagd. Zij moeten vooral als projectmanager fungeren en bijvoorbeeld tijdig vooruit kijken en goed plannen welke participanten wanneer nodig zijn. ABN AMRO heeft er voor gekozen om in één keer over te schakelen op het nieuwe model. “Met de keuze voor de regie-or, die beduidend minder leden bevat dan het wettelijk toegestane aantal, zijn de leden gedwongen zaken meer los te laten en veel werk aan participanten over te laten”, aldus

**S**amenwerking levert altijd voordeel op. Vanuit die basisgedachte gingen wij in ons artikel ‘Participatieve medezeggenschap in vogelvlucht’ (OR informatie, februari 2014) uitgebreid in op de verschillende beweegredenen om participatieve medezeggenschap te omarmen: kwalitatief betere besluitvorming, verhoogd draagvlak, versnelling van besluitvormingsprocedures, betere benutting van het in de organisatie aanwezige talent, aansluiting bij de tijdgeest, meer en betere kandidaten voor het or-werk. Maar hoe werkt het in de praktijk? We zijn gaan praten met bestuurders, (c)or-leden, inclusief ‘buitengewone’ leden of participanten en – indien aanwezig – de medezeggenschapssecretaris bij ABN AMRO, PGGM en de gemeente Dronten.

### ABN AMRO

In november 2013 waren er or-verkiezingen binnen ABN AMRO en enkele dochterbedrijven. De cor – in ABN AMRO-terminen: Raad van Medewerkers – koos in overleg met het bestuur voor een nieuwe structuur, waarin zoveel mogelijk medewerkers worden betrokken bij de medezeggenschap. Sindsdien zijn er – bij wijze van pilot – twee soorten or-lidmaatschap:

1. Als (gekozen) vast lid van een kleine, maar stevige en kundige regie-or (30% tijd).
2. Als projectmatig betrokken deskundige or-adviseur (10% tijd)/participant. Een medewerker kan zich hiervoor aanmelden.

Er is gekozen voor een kern- of regie-or met participanten: medewerkers die bijdragen aan specifieke onderwerpen. Zij kunnen problemen helpen oplossen of ideeën ontwikkelen voor thema's waaraan zij zich hebben verbonden. De grote groep participanten (zo'n 150 mensen) maakt het mogelijk om allerlei thema's op te pakken waar de or niet aan toe kwam. De slagkracht neemt hierdoor toe.

Caroline Princen, bestuurslid ABN AMRO, met ondermeer HR en medezeggenschap in haar portefeuille: “De raad van bestuur hecht eraan – net als de medezeggenschaps-

### Participatieve medezeggenschap, twee vormen

Wij onderscheiden in hoofdzaak twee vormen van participatieve medezeggenschap.

1. Vroegtijdige betrokkenheid bij besluitvorming. Al in de voorfase van de besluitvorming trekken or en bestuur samen op, uiteraard met behoud van de eigen rol. Dit model is niet nieuw, maar wordt naar onze ervaring nog niet op brede schaal toegepast buiten de kring van or's van grote bedrijven en instellingen. Waarschijnlijk uit vrees in de beslisfase gebonden te zijn aan de gedachten die in de voorfase zijn geuit. Dit is goed te ondervangen door als hoofdspelregel te benoemen dat de or met zijn ‘formele pet’ op niet gehouden is aan wat hij met zijn ‘meedenkpet’ op heeft gezegd – en deze hoofdspelregel breed te communiceren in de organisatie.
2. Participatie van medewerkers bij het medezeggenschapswerk. We onderscheiden:
  - De buitengewone of ‘buiten’-leden. Dit zijn werknemers die als het ware in een eerste ‘schil’ om de gewone (kern)or zitten, al dan niet met een geformaliseerde rechtspositie (faciliteiten/rechtsbescherming/geheimhoudingsplicht).
  - De medewerkers met specifieke kennis die op deelthema's meedenken en meewerken, doorgaans in thema- of werkgroepen, al dan niet met een geformaliseerde rechtspositie.
  - Alle overige medewerkers.

Beide vormen haken aan bij het ‘Nieuwe Organiseren’, waarbij hiërarchie plaats maakt voor zelforganisatie, zelfsturing en netwerkverbanden (zie artikel ‘De nieuwe helden’ van Jan de Jonge en Bas Dingjan in OR informatie, april 2014). Dit geldt vooral voor de tweede vorm, waarin de medezeggenschap zoveel mogelijk direct bij de werknemers komt te liggen.



Margot van Kempen, voorzitter Raad van Medewerkers.

De belangrijkste uitdaging lijkt op dit moment te zijn om zo veel mogelijk managers van de (beoogde) participanten een *mindswitch* te laten maken: hun medewerkers (non-)verbaal te laten merken dat ook zij hun inzet als participant waarderen. In de eerste maanden van dit jaar is ieder van de vier or's met hun participanten (gemiddeld 30) in een heisessie bij elkaar gekomen. Veel participanten blijken ook (en vooral) interesse te hebben in bankbrede onderwerpen, terwijl de gedachte was dat zij juist op 'hun' specifieke onderwerpen zouden willen meewerken. Verder blijkt dat het verstandig is om de beschikbaarheid van medewerkers tijdig te organiseren. Iedereen heeft het druk en dit is best een uitdaging.

### PGGM

PGGM heeft 'Medezeggenschap 2.0' omarmd en streeft sinds begin 2011 naar optimale betrokkenheid van alle medewerkers van PGGM bij de medezeggenschap. Medewerkers worden nauw betrokken bij alle instemmings- en adviesaanvragen. Naast de tien kern-or-leden is er ruimte voor buitengewone leden. Deze worden benoemd voor een periode van drie tot twaalf maanden en nemen zitting in één van de or-commissies. Ook buiten deze commissies maakt de ondernemingsraad gebruik van relevante specifieke kennis van medewerkers. Tot slot is de achterbanraadpleging een belangrijke stap in het proces van de be-

handeling van aanvragen door de ondernemingsraad. Om de drempel voor toetreding tot de ondernemingsraad te verlagen, is de zittingstermijn verlaagd van vier naar drie jaar.

De ondernemingsraad én het topmanagement zijn positief over deze werkwijze, die zich nog altijd verder ontwikkelt. Zo is in 2012 de instemmingsaanvraag voor het plan van aanpak naar aanleiding van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) behandeld door een werkgroep bestaande uit medewerkers. De ondernemingsraad had hierbij uitsluitend een regisserende rol. De ondernemingsraad wil de lijn van grotere medewerkersbetrokkenheid door trekken en na de verkiezingen in juni 2014 net als bij ABN AMRO ook met participanten gaan werken. Hierover is al breed consensus bereikt, maar de nieuwe or zal dit pas verder vormgeven. De huidige or wil de toekomstige or niet 'voor de voeten lopen' door daarover al te beslissen. Kenmerkend verschil tussen de buitengewone leden en de participanten zal zijn dat de eersten vast aan een commissie zijn verbonden en de laatsten niet; zij worden op thema gevraagd zich tijdelijk te verbinden aan de

or in de vorm van meedenken of meewerken aan dat thema, al dan niet in een thema- of werkgroep.

Net als ABN AMRO stelt PGGM eisen aan de participanten: ze moeten in staat zijn om buiten de eigen kaders te denken, dus

over de grenzen heen. Buitengewoon or-lid Niels Lievaart: "Het moeten schakelen tussen het strategische en operationele niveau vind ik heel leerzaam. De nieuwe vormen van or-lidmaatschap werken drempelverlagend voor deelname aan het medezeggenschapswerk, waardoor meer medewerkers hun loopbaanontwikkeling verrijkt zien – en de organisatie meer kan profiteren van het daarin aanwezige talent."

Medezeggenschap 2.0 staat ook voor de overtuiging dat medezeggenschap een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van medewerkers en management. De formele

medezeggenschap vindt weliswaar plaats in contacten tussen or en bestuurder, maar daadwerkelijke medezeggenschap ligt in het dagelijkse contact tussen medewerker en manager, afdelingen en directie. Binnen de or zijn aandachtsgebieden per bedrijfsonderdeel ingericht, de zogenoemde monitoringscommissies. De monitoringscommissies bereiden voor de or-vergadering

## De slagkracht bij de or van ABN AMRO nam toe door de inzet van participanten

de onderwerpen van de bedrijfsonderdelen voor. De vergaderingen zijn laagdrempelig, wat ook uit de verslaglegging blijkt. Die werkt niet met notulen maar met bullet points. als vooraf is besloten dat de vergadering een informeel karakter heeft. Dat een monitoringcommissie ook leden bevat die in andere bedrijfsonderdelen werkzaam zijn, maakt het stellen van de 'waarom'-vraag makkelijker. Of zoals buitengewoon lid Martina de Lange het verwoordt: "Ik kijk soms heel 'blond' tegen ontwikkelingen aan." Else Bos, CEO en WOR-bestuurder van PGGM, geeft aan dat tijdens een bijeenkomst van de top 100 van PGGM onlangs veel aandacht is besteed aan het promoten van de medezeggenschap. "We laten de managers zien dat een medewerker die zich op welke manier dan ook aan het or-werk wijdt, daardoor verrijkt wordt in houding en competenties. Daarvan profiteert zijn afdeling vaak direct al. De nieuw opgedane ervaring, de bredere blik op de organisatie, de uitbreiding van het netwerk, het oefenen van vaardigheden en het toegenomen organisatiebrede verantwoordelijkheidsgevoel wegen wat ons betreft zwaarder dan het verlies aan productieve uren in de dagelijkse functie."

Om de participatie van medewerkers te bevorderen heeft PGGM 'De Stoel' ingesteld: bij iedere overlegvergadering kan een medewerker aanzitten, waarbij het de bedoeling is dat die ook aanschuift bij de daaraan voorafgaande or-vergadering, zodat een goed beeld van het medezeggenschapswerk ontstaat.

Daarnaast kan een werknemer voor de duur van één jaar als buitengewoon or-lid fungeren, met de mogelijkheid van verlenging. PGGM heeft er nu twaalf, die allemaal aan hebben gegeven dat zij bij de komende verkiezingen door willen gaan met het or-werk, als gewoon of buitengewoon or-lid.

Een bijzonderheid bij PGGM is dat de overlegvergadering niet – zoals gebruikelijk – bij toerbeurt wordt voorgezeten door de bestuurder en de voorzitter, maar altijd door de laatste. Else Bos: "Als bestuurder zit je ongemerkt toch al te vaak en te veel in de 'zend'-stand; deze afspraak dwingt mij tot een meer luisterende opstelling. Dat past bij mijn opvatting dat je betere besluitvorming krijgt wanneer je je eigen tegenspraak organiseert."

## PGGM-medewerkers kunnen één jaar als buitengewoon or-lid fungeren

### Tips voor invoering

- Ga niet over één nacht ijs. Bedenk goed waarom je het wilt en of de randvoorwaarden voor een succesvolle participatieve aanpak (zie ons februari-artikel) aanwezig zijn.
- Participatieve medezeggenschap heeft alleen zin als je gelooft dat een organisatie daardoor beter functioneert – in de richting waarin je als or en bestuurder wil dat zij zich beweegt.
- Denk na over de onderlinge rolverdeling en interactie tussen alle betrokken (groepen) or-leden en medewerkers, zo mogelijk per inhoudelijk onderwerp, en hun individuele en teamontwikkeling. Beleg hierover bij voorkeur een werkconferentie vóór of na de or-verkiezingen, al naar gelang je de detailuitwerking niet of wel aan een nieuwe or overlaat.
- Begin tijdig aan het ontwerp van de database met gegevens van de aangemelde participanten en zorg daarbij voor een goede ondersteuning door een ambtelijk secretariaat dat op volle sterkte is.
- Overweeg het medezeggenschapswerk mee te nemen in de bespreking van het totale functioneren van een medewerker.
- Evalueer de werking van de or jaarlijks en spreek vooraf af dat bijsturing gaande de rit plaats heeft, bijvoorbeeld door een stuurgroep.
- Laat vooral de bestuurder ervoor zorgen dat het middenkader de voordelen ervaart van het deelnemen van 'hun' medewerkers aan medezeggenschapswerk.

Bijzonder is ook dat de medezeggenschapsecretaris een dubbelrol heeft. Hij is zowel betrokken bij de voorbereiding van het overleg aan de bestuurderskant, met inbegrip van de advies- en instemmingsaanvragen schrijven, als aan de or-kant, waarbij hij ook aanzit bij de interne or-vergaderingen. "Dat vereist een zeer hoge mate van vertrouwen en een transparante manier van werken", aldus medezeggenschapsecretaris Jarno Overweg.

### Gemeente Dronten

Directe medezeggenschap van medewerkers neemt een belangrijke plaats in. Via de afdelingsoverleggen, de betrokkenheid van de werkvloer bij organisatieveranderingen en door de inhoudelijke vragen op te pakken die de or altijd eerst 'in de lijn' neerlegt voordat hij er zelf mee aan de gang gaat. Bij de verkiezingen van maart 2014 was er een hoog opkomstpercentage: 81 procent. "De nadruk op directe medezeggenschap lijkt vooral de reden te zijn voor de populariteit van de verkiezingen", zegt Caroline Bongers, voorzitter van zowel de vorige als de huidige or.

De vorige or werkte met drie commissies die hem adviseerden. De huidige or heeft de commissiestructuur losgelaten en gaat projectmatig werken. Bij organisatiebrede onderwerpen zal de hele or betrokken zijn en zal hij zich laten adviseren door een projectgroep. Die zal bestaan uit or-leden

en overleggen met mensen van diverse afdelingen. Daarnaast zal de or ook andere medewerkers raadplegen als dat nodig is (zoals een financieel specialist of jurist, omdat deze expertise niet in de huidige or zit).

Er is veel geïnvesteerd in het contact met de WOR-bestuurder. Hierdoor is een relatie gegroeid die is gebaseerd op elkaar serieus nemen, openheid en vertrouwen. "Dit vormt het fundament voor het steeds vaker vroegtijdig betrekken van de or", zegt bestuurder Ronald Kool. "De bestuurder scherpt ons door het stellen van kritische vragen", aldus Bongers. "En een verschil van inzicht wordt ons niet nagedragen." Hierdoor, en door de focus op tactische en strategische onderwerpen, heeft de or een professionaliseringslag gemaakt. De or wordt nu ook gevraagd mee te denken over onderwerpen waarvoor geen advies- of instemmingsrecht geldt. De WOR-bestuurder laat duidelijk merken medezeggenschap belangrijk te vinden. Dit blijkt uit gesprekken, maar ook uit organisatiebrede communicatie.



*Arthur Hol is partner bij De Koning Vergouwen advocaten en werkte voorheen als adviseur medezeggenschap bij Shell Nederland en HR manager bij KLM Cargo. Bart de Lange werkte voorheen als arbeidsrechtjurist en governance-specialist bij Rabobank Nederland. Beiden zijn werkzaam als partner/senior adviseur bij Governance University Advisory.*