

# **Medezeggenschap in beweging**



# **Medezeggenschap in beweging**

**Inspirerende voorbeelden van  
vernieuwende ondernemingsraden**

**Rob Latten en Bob van Weert**

## Colofon

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

DeVerandermotOR  
De Bloemendaal 10, unit 1.25  
5221 EC 's-Hertogenbosch

Vragen-reacties naar: [Info@DeVerandermotOR.nl](mailto:Info@DeVerandermotOR.nl)

© 2023 DeVerandermotOR

ISBN 978-94-64924-81-7  
NUR 807

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Met medewerking van Rene van der Heijden  
Redactie door Jac. Janssen  
Illustraties door Sanne Verheij  
Opmaak binnenwerk door Britt van den Elzen

# Inhoud

	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>“Ik heb de indruk dat het uniek is hoe wij het doen”</b> <i>De or van Albert Heijn</i>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>“Hé, jij bent nodig, want jullie zijn straks de grootste groep op de arbeidsmarkt”</b> <i>De or van UMC Utrecht</i>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>“Hoe zet je zo’n participant dan in? Wanneer betrek je iemand erbij?”</b> <i>De or van ABN Amro</i>	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>“Als voorzitter moet je je ego klein kunnen maken”</b> <i>De or van Unilever</i>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>“We wilden niet al die ballast meenemen. Loslaten en weer door”</b> <i>De or van Eneco</i>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>“Als er vertrouwen is kun je elkaar bij nacht en ontij bellen”</b> <i>De or van de Volksbank</i>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>“Ik vind dat dat Agile echt een mindset is”</b> <i>De or van ING</i>	<b>99</b>
<b>8</b>	<b>“Vreemd dat de hele achterban wordt vertegenwoordigd door dat kleine clubje mensen”</b> <i>De or van Rijk van Nijmegen, Wij zijn JONG en Hollands Kroon</i>	<b>115</b>
<b>9</b>	<b>“Als je alleen bezig bent met salaris verlies je het grotere plaatje uit het oog”</b> <i>Medezeggenschap bij platformbedrijven</i>	<b>129</b>
	<b>Conclusie</b>	<b>143</b>



# Inleiding

Wij zien de wereld in een rap tempo veranderen. Dat merken we aan hoe onze organisaties werken en hoe wijzelf werken. We delen onze documenten in clouds, communiceren via apps of sociale media en vergaderen doen we via het scherm online. Nog maar een tiental jaar geleden leek dit allemaal toekomstmuziek. En nog iets verder terug, zo'n 25 jaar geleden bijvoorbeeld, schreven we onze berichten op papier die we fysiek op de bus moesten doen. Interne memo's gingen op papier via de postkamer. Als je snel wilde zijn, stuurde je een fax; een tussenvorm tussen mail en een papieren brief. Een brief via de post kwam immers pas een dag later aan.

Omdat de wereld verandert, verandert onze manier van werken en veranderen organisaties dus ook. Dat gebeurt ook steeds vaker en meer. Die transitie lijkt onafwendbaar. Linda Gratton schreef hier in het boek *The Shift* (2014) al over. De boeken van André de Waal en Julie Linthorst (*Futurize*, 2021) en Yuval Noah Harari (*21 lessen voor de 21<sup>e</sup> eeuw*, 2019), hebben meer recentelijk de krachten hierachter in kaart gebracht. Op basis van wetenschappelijk onderzoek hebben zij de belangrijkste mondiale megatrends beschreven. Het gaat om de grote sociale, politieke en technologische ontwikkelingen die de wereld veranderen en de manier van werken van organisaties enorm beïnvloeden. Te denken valt aan bijvoorbeeld de vooruitgang in de communicatietechnologie waarmee we deze inleiding begonnen. En ook aan de algemene technologische

voortgang en de daardoor ontstane mismatch in vaardigheden op de werkvloer. Andere voorbeelden van die megatrends zijn de voortschrijdende globalisering, toenemende ongelijkheid in de wereld, milieukwesties, economische machtsverschuivingen, schaarste aan grondstoffen, arbeidsmigratie en individualisering. Deze trends geven ons te denken en maken dat organisaties zich wel op een andere manier moeten organiseren. Want als ze dat niet doen, zijn ze er over een paar jaar gewoon niet meer.

De snelheid van veranderen maakt dat ook het werk van de medezeggenschap steeds complexer wordt. Waar we vroeger werkten vanuit een routekaart en een blauwdruk voor de komende jaren, zegt de bestuurder-van-nu: we hebben geen plan, maar wel een visie waar we ‘organisch’ naartoe gaan bewegen. En als we onderweg dingen tegenkomen waardoor we ons moeten aanpassen? Dan doen we dat. Zo gaan we de toekomst tegemoet.

De bestuurder die alle touwtjes in handen heeft, bestaat niet meer. Besluitvorming vindt steeds vaker ‘lager’ in de organisatie plaats, het mandaat is verschoven. Daarnaast zien we dat besluiten steeds vaker worden genomen in hoofdkantoren buiten onze landsgrenzen, in landen waar ze andere vormen of helemaal geen medezeggenschap kennen.

Hoe kun je als or dan betrokken blijven bij de besluitvorming? Hoe kun je als or advies geven? Hoe kun je van toegevoegde waarde zijn? Het bestuurlijke proces is voor een or vaak te complex geworden. Daar zit het knelpunt voor or én bestuurder. Zijn de formele procedures vanuit de Wet op de Ondernemingsraad (WOR) wel voldoende? Is de WOR nog toereikend?

## **Verbinding tussen mensen**

Wij adviseren tal van ondernemingsraden in de praktijk. Niet altijd inhoudelijk over de plannen die voorliggen, maar ook over de wijze waarop medezeggenschap ten volle benut kan worden. Daarnaast zijn wij verbonden aan Hogescholen. Wij zien hoe (HR-)adviseurs worden opgeleid. Welke lessen toekomstige



managers worden geleerd. En brengen recente theoretische inzichten over op studenten. Met dit inzicht zien wij in ons werkveld dat de ondernemingsraad onder druk staat. Meer specifiek, dat *participatie* onder druk staat. Hoe worden medewerkers bij besluitvorming betrokken? Hoe kunnen zij in deze veranderende wereld toegevoegde waarde leveren aan de besluitvorming? Op welke manier kunnen we strategisch meedenken, waarbij aandacht is voor operationele problemen? En waar zit dan de toegevoegde waarde voor een ondernemingsraad als medewerkers al op veel verschillende manieren bij die besluitvorming worden betrokken?

Kortom: de medezeggenschap is niet meer vanzelfsprekend. In veel organisaties wordt de ondernemingsraad in één adem genoemd met de vakvereniging. Daarbij wordt een beeld geschetst van een stoffige praatclub voor grijze mannen die ver van de werkvloer staan. Zij gaan overal vóór liggen en praten alleen over pensioenen. De gewenste afspiegeling van de hele organisatie is ook echt een probleem van de medezeggenschap, zeker in deze tijd waar diversiteit en inclusie steeds meer de aandacht krijgen die nodig is. Dat knaagt aan de legitimiteit van de or. Daarmee is het ook lastig voor ondernemingsraden om alle stakeholders te betrekken bij het werk van de or. Vooral lijkt het steeds moeilijker om jongeren geïnteresseerd te krijgen voor het medezeggenschapswerk.

Maar gelukkig slaat de pendule ook de andere kant op. Er zijn ook signalen dat mensen zich tegenwoordig meer betrokken voelen bij hun omgeving en het werk dat ze doen, in vergelijking met vroeger. In haar boek *Het selectieproces, van opdracht tot voordracht* (2017) schetst Lidewey van der Sluis die signalen. Dat doet ze aan de hand van drie typeringen van organisaties. Van der Sluis omschrijft het werken bij deze verschillende typen organisatie als een ontwikkeling van ‘werken voor de baas’, naar ‘werken bij de organisatie’ en naar ‘samen de organisatie zijn’. Werken voor de baas is zoals het in de jaren vijftig van de vorige eeuw vrijwel overal was. De medewerker verricht arbeid en krijgt een beloning van de werkgever. Er wordt gewerkt zolang er een balans is tussen geven en nemen. In de tweede vorm wil

de medewerker zich verbonden voelen met de organisatie. Tegelijk zorgt de organisatie goed voor de medewerkers vanuit het motto 'gelukkige werknemers zijn productieve werknemers'. In de derde typering volgens Van der Sluis is de organisatie het resultaat van verbinding tussen mensen. Voor medewerkers is er veel ruimte en zijn er weinig kaders. Bezieling en autonomie zijn de basis van de relatie. Mensen verbinden zich als autonome professionals en vormen dan samen de organisatie. Die andere manier waarop medewerkers met elkaar en met de organisatie verbonden zijn, betekent ook dat we moeten nadenken over nieuwe vormen van medezeggenschap.

## De stenen voelen

Wij zien dat er in de medezeggenschap op veel plekken vernieuwingen gaande zijn op basis van al die maatschappelijke bewegingen. We hadden een boek kunnen schrijven over de theorie van die veranderingen. Wij denken echter dat het krachtiger is om de veranderaars zelf aan het woord te laten. Niet alleen

over het proces waar ze in zitten maar ook om op deze manier andere or's op weg te helpen met hun verandering.

Zo horen we van de ondernemingsraad van Albert Heijn, de grootste werkgever van Nederland, hoe zij bezig zijn met de veranderende aard van werk in de supermarkten. We krijgen de verhalen van de or van UMC Utrecht over het betrekken van jongeren. En van de medezeggenschap van ABN Amro horen we over hoe je experts vanuit het hele bedrijf laat participeren in de medezeggenschap. Van Unilever leren we hoe je slimme technologie kunt inzetten bij het ophalen van input bij de achterban. Eneco laat zien waarom vertrouwen zo belangrijk is en hoe je



terugkomt na een vertrouwensbreuk met het bestuur. Van de or van de Volksbank krijgen we mee dat informeel overleg en goed contact met de raad van toezicht de haarlemmerolie is van de medezeggenschap. Van de ING leren we hoe je als or kunt meebewegen met het agile werken van de organisatie. En bij de organisaties Rijk van Nijmegen, Wij zijn JONG en Hollands Kroon zien we de meer directe medezeggenschap in praktijk. Tenslotte leren we ook hoe de medezeggenschap, of het ontbreken daarvan, werkt in platformorganisaties met Uber of Deliveroo als voorbeelden.

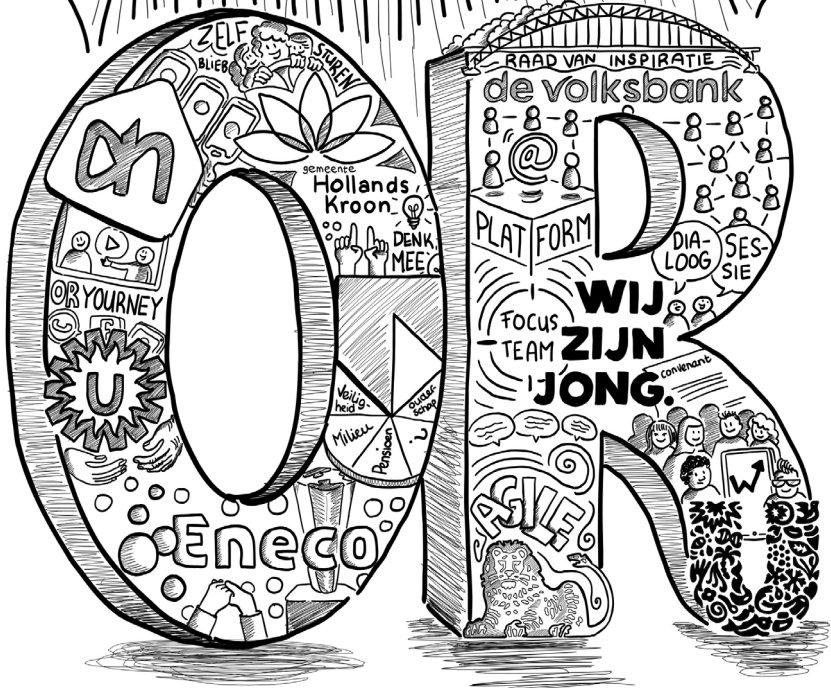
Met veel tips en tricks van de or-collega's in medezeggenschapsland hebben we dit boek geschreven, en daarmee geprobeerd een beeld te schetsen van de veranderingen die gaande zijn. Soms klein en soms heel ingrijpend. We hebben er niet naar gestreefd volledig te zijn. Wel hebben wij geprobeerd een inspirerend beeld te schetsen voor geïnteresseerde or-leden, HR-professionals en bestuurders die medezeggenschap willen vernieuwen.

Het veranderproces zal niet gemakkelijk zijn en dat is logisch. Want zoals Deng Xiaoping over veranderen ooit zei: "We moeten de stenen voelen als we door de rivier gaan". Soms zullen we niet meteen de goede richting te pakken hebben, soms doet de verandering misschien ook pijn. Toch hopen we dat we jullie met dit boek kunnen enthousiasmeren om vernieuwend over de rol van de or na te denken. Veel leesplezier!

's-Hertogenbosch, oktober 2023

Rob Latten en Bob van Weert

# FUTURE



# 1

## “Ik heb de indruk dat het uniek is hoe wij het doen”

*De or van Albert Heijn, bureau medezeggenschap en de or-journey*

Toen Tineke de Roo besloot om zich kandidaat te stellen voor de or was ze kassière in een Albert Heijn in Friesland. Het was een moeilijk besluit. De Roo had vlak daarvoor ook al op persoonlijk vlak een aantal zware beslissingen genomen, waaronder het terugverhuizen naar haar geliefde Friesland.

Ze had zin in die nieuwe uitdaging.

Maar als in deeltijd werkende moeder kreeg ze niet echt de morele steun waar ze op hoopte. “De manager in mijn supermarkt zei: ‘Tineke, dat moet jij niet doen, dat is helemaal niks voor jou. Robert hier, die kan dat veel beter’. En die houding zag ik niet alleen bij de supermarktmanager, dat zag ik op meerdere plekken. Er waren altijd mensen die zeiden: ‘Joh, je kunt echt beter wat anders doen, dat is beter voor jou’. Die weerstand was mijn grootste aanmoediging om er helemaal voor te gaan. Dus daar wilde ik ook een beetje doorheen breken. Vervolgens werd ik gekozen en tot nu toe ben ik altijd herkozen. En Robert is inmiddels ruim met pensioen.”

Dit was het speelveld waarin Tineke in de medezeggenschap

kwam, zo'n 22 jaar geleden. De Roo: "Het was niet zo'n vrouwen-  
ding. En ik was ook nog eens een keer moeder, parttimer en niet  
hoogopgeleid. Het leek dus niet echt een verstandig keuze. Maar  
ik doe het nog steeds met veel plezier, en we hebben veel bereikt."

## Veranderingen

Dat er binnen Albert Heijn en de medezeggenschap bij Ahold Delhaize veel is gebeurd, is zeker. Ahold Delhaize is een wereldwijde speler. Het Nederlandse Ahold en het Belgische Delhaize fuseerden in 2015. Het concern is met zo'n 380.000 medewerkers aanwezig in tien landen. In Europa staat het op vierde plek in marktaandeel als supermarkt, in de VS op nummer vijf. Aan de overkant van de Atlantische Oceaan wordt wel twee derde van de omzet binnengehaald. Nederland is de op één na belangrijkste markt, met een jaarlijkse omzet van zo'n 15 miljard euro. Het hoofdkantoor van het concern zit in Zaandam. Dat is ook de locatie waar de or van Albert Heijn is gevestigd. Binnen de medezeggenschap van Ahold-Nederland zijn er nog acht andere zogeheten *brands* met allemaal een eigen or: Albert Heijn, Etos, Gall en Gall, Bol.com, Coffee Company, E-commerce, AH Support en GSO (Global Support Office). In de afgelopen jaren heeft de medezeggenschap een flinke transitie doorgemaakt binnen Ahold en Albert Heijn. De Roo: "De wereld om ons heen is rap aan het veranderen en je moet je afvragen of je als medezeggenschap daar nog wel voldoende op aansluit." De Albert Heijn in de jaren nul van deze eeuw verschilt flink van hoe het winkelbedrijf nu opereert. "Toen ik in de medezeggenschap stapte, kreeg ik mijn eerste computer. Dat was nog zo'n ding dat piepte en kraakte onder mijn bureau en een kast waar ik een halve slaapkamer voor nodig had."

De Roo werkte als alleenstaande moeder in deeltijd, toen ze interesse kreeg voor het reilen en zeilen van het werk bij Albert Heijn. "Ik had nog nooit van medezeggenschap gehoord voordat ik bij de or van Albert Heijn aan de slag ging. Mijn kinderen waren jong dus medezeggenschap had niet mijn grootste aandacht, maar ik las wel de notulen die in de kantine lagen. Ik

had daar wel altijd mijn gedachten bij.” Halverwege de jaren negentig werd er een wijziging van het besturingsmodel van de Ahold-organisatie gepresenteerd. Dat betekende dat een groot aantal Ahold-medewerkers nieuwe functies en rollen toebedeeld kregen. De Roo: “Van de een op de andere dag waren een heleboel collega’s compleet de weg kwijt. Sindsdien ben ik met meer dan gemiddelde interesse die notulen gaan lezen. Zo kwam ik erachter dat er ook een ondernemingsraad was. Die ook iets over die bestuurswijziging moest vinden en ook werkelijk iets te zeggen had. Ik ging mij afvragen wat een or dan zoal doet en ben daarover informatie gaan verzamelen. Mijn kinderen waren inmiddels al wat ouder. Ze zaten op de middelbare school en deden het prima. Toen ik de stukken over de verkiezingen voor de medezeggenschap onder ogen kreeg, inclusief de oproep ‘stel je verkiesbaar’, dacht ik: ik ga het doen. Als er ooit een moment komt dan is dat nu. Ik wilde me er tegenaan bemoeien. Ik heb verstand van zaken, want ik werk op de vloer. Ik weet wat er in de winkel gebeurt. Tegelijk was ik er ook aan toe. Ik stond op een persoonlijk kruispunt in mijn leven en wilde verdieping. En zo is het gekomen.”

Bij binnenkomst in de medezeggenschap viel De Roo met de neus in de boter, zoals ze zelf zegt. Intern was net de structuur veranderd: van veel kleinere ondernemingsraden ging Albert Heijn over op een grote, strategische raad. Een grote verandering. “Vanaf toen hebben we ook moeten leren om strategisch met elkaar te werken. Dus tijdig aangesloten worden en



meedenken over dingen waarover je nog geen mening hebt, maar waar je samen een mening over gaat vormen. Dat is hartstikke lastig. Iedereen heeft altijd het gevoel dat hij meteen ergens wat van moet vinden. Je komt ook uit een wereld waarbij je snel keuzes moet maken. En dan zit je in een medezeggenschap en moet je heel lang nadenken over dingen. Best heel ingewikkeld. Dat is de permanente

uitdaging waar we mee bezig zijn.”

## Juridische strijd en digitalisering

Nog ingrijpender voor Albert Heijn: de boekhouding van moederbedrijf Ahold was de voorgaande jaren tekortgeschoten, met grote gevolgen. “Dat gebeurde in mijn eerste termijn. Ik zat in de auto en hoorde het nieuws. Daarna moesten we onze collega’s als het ware overhandigen aan de bank.” De Roo werd direct ondergedompeld in een juridische strijd. Ze maakte van dichtbij deze unieke periode van de multinational Ahold mee. De ogen van de wereld waren op Ahold gericht. “Voor mij voelde dat als een grote verantwoordelijkheid. Het was ook een *wake-up call*. Dit is waar je voor gekozen hebt. Niet alleen je ergens mee bemoeien maar ook verantwoordelijkheid dragen.”

De digitalisering nam in de jaren erna een vlucht. “Je kunt je afvragen, werken mensen nog wel op de dezelfde manier en om dezelfde reden? Ik werkte als alleenstaande moeder om in ons levensonderhoud te voorzien. Maar ik spreek nu vaker mensen die bij ons werken omdat ze zichzelf willen uitdagen, of studenten die het naast hun studie doen. Je ziet ook dat het medewerkersbestand nu diverser is dan toen ik bij AH de medezeggenschap instapte. Toen hadden we onze werknemers ingedeeld in vier categorieën: leidinggevende, fulltime, parttime en scholieren. We hebben nu veel meer soorten medewerkers, zoals de ‘bijbaners’ met meerdere banen, de studenten met een tussenjaar, flexkrachten en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. En er zijn veel minder fulltimers. Dat zijn vaak de medewerkers van de oudere generatie. Daarnaast we hebben sociale media. Mensen lijken kritischer en vinden sneller ergens iets van, ook als ze er nog niet over nagedacht hebben. Kortom: ze verwachten andere dingen. Over het algemeen zijn we iets meer opgeschoven in de richting van ‘bijbaanwerkgever’. Dat is geen enorm grote verschuiving maar we moeten daar wel rekening mee houden als we met onze achterban willen overleggen. Je kunt je dan ook afvragen: bereiken we iedereen nog wel? Past de medezeggenschap nog wel zoals deze nu is? Moeilijke vragen,