

Bedrijfsschets

ABN AMRO is een beursgenoteerde multinational met een Nederlandse moeder. In de afgelopen jaren had het bedrijf te maken met diverse veranderingen, zoals aanpassingen na de financiële crisis vanaf 2007, overnames de fusie met Fortis, de 'nationalisatie', herintroductie op de beurs en de diverse interne deels als gevolg van digitalisering gestarte reorganisaties.

Cijfers & feiten

Kernactiviteiten:	retail-, private- en corporate banking
Branche:	financiële dienstverlening
Plaats:	hoofdkantoor in Amsterdam, wereldwijd
Omzet:	€ 9.290 miljoen (2017)
Aantal werknemers:	16.269 fte in Nederland (2017)
Cao:	ondernemings-cao
Huidige medezeggenschapsstructuur:	cor (12 zetels) en 4 or's van elk 9 tot 13 zetels
Typering vernieuwingstraject:	1. Participantenmodel (verankerd) 2. Inzet participanten bij reorganisaties (pilot)
Netwerk(en)	Jongerennetwerk YBA (medewerkers jonger dan 35)

Schets medezeggenschapsstructuur

Raad van Medewerkers en deelraden

Bij ABN AMRO bestaat de centrale ondernemingsraad (Raad van Medewerkers; RvM) uit 12 leden. De RvM bestaat uit telkens twee leden van een deelraad (onderliggende ondernemingsraad), en daarnaast per dochter van ABN AMRO uit één lid. De vier deelraden van de business lines (medezeggenschapsraden) zijn I&T, Retail/Private Banking, Corporate Banking en Functions. De deelraden bestaan uit ieder 9, 11 of 13 leden. De deelraden zijn gelet op de personeelsaantallen relatief klein. De deelraad I&T bestaat uit 11 leden, twee daarvan zijn begin dertig; daarmee is de deelraad iets jonger qua samenstelling dan de andere deelraden.

Voor het kiezen van nieuwe kandidaten kunnen de raden een keus maken uit twee verschillende systemen: personenstelsel of lijstenstelsel. Alhoewel elke raad autonoom is om daaruit te kiezen werken de raden op basis van vrijwel identieke reglementen.

Participantenmodel

In 2014 voerde ABN AMRO een participantenmodel in, waarin verkleinde ondernemingsraden projectmatig samenwerken met medewerkers uit een 'participantenpool'. De participantenpool bestaat uit ongeveer 80 niet gekozen leden die projectgewijs aan medezeggenschap deelnemen. Deze participanten krijgen opleiding en training aangeboden en voor hen geldt geheimhouding en bescherming. De invoering van het participantenmodel verbeterde de wederzijdse communicatie en samenwerking tussen de or en de werkvloer.

De interne evaluaties bij ABN AMRO in 2016 waren positief over:

- (1) de grotere betrokkenheid van jongeren, vrouwen en hoger opgeleiden in zowel de raden (cor en or's) als in de participantenpool;
- (2) tevredenheid bij bestuurders en de ondernemingsraden, over de frisse inbreng van veel nieuwe participanten in de medezeggenschap;
- (3) de resultaatgerichtheid van het projectmatig werken; en
- (4) de kweekvijver die de pool bleek voor de kandidaatstelling voor or-leden.

Wel zijn er destijds problemen gesignaleerd rond de vrijblijvendheid en het afhaken van participanten. Er is een 'participantencoördinator' gekomen om de participanten meer in de medezeggenschap van het bedrijf te verankeren en ieder or-lid is nu 'buddy' van een participant. Er zijn minimaal 2 keer per jaar gesprekken tussen een or-lid en een participant. Binnen het participantenmodel is in 2017 een experiment gestart om ook participanten te betrekken bij de medezeggenschap bij reorganisaties op afdelingen waarin de participanten

zelf werken. ABN AMRO evalueert dit experiment intern om te zien of dit de nieuwe norm in de medezeggenschap bij reorganisaties wordt.

Flexibiliteit is positief

In het participantenmodel is flexibiliteit een aantrekkelijk punt voor de jongeren. Daar waar een deelraadslid zich aanmeldt voor drie jaar, kunnen participanten flexibel in- en uitstromen. Het model sluit ook aan bij de trend tot jobhoppen; een jongere die van baan binnen de bank is gewisseld, stopt tijdens zijn overstap als participant, en nadat hij is ingeburgerd in de nieuwe rol stroomt hij opnieuw in. De participant is ook minder tijd kwijt aan het lidmaatschap; zo'n tien procent van de tijd, vergeleken met 30-50 procent vrijstelling voor deelraadleden. De participant neemt deel aan het werk van de or in een duo-samenstelling met een deelraadslid.

Drie raden overleg

Bij de bank is sprake van strategische medezeggenschap in het 'drie raden overleg' tussen RvC, RvB en RvM. Dat 'drie raden overleg' komt minstens eenmaal per jaar bijeen maar kan ook ad-hoc bijeengeroepen worden. Daarnaast heeft elke ondernemingsraad van de bank op regelmatige basis - formeel en informeel - overleg met het Management Team van de betreffende business line, over de strategie voor zowel de korte als de lange termijn.

Secretariaat Medezeggenschap

ABN AMRO heeft een Secretariaat Medezeggenschap van negen medewerkers om de raden, participanten en projecten te ondersteunen en te coördineren.

Projecten 'verjonging MZ'

Ambassadeurschap

ABN AMRO heeft een medezeggenschapsstructuur met drie lagen: centrale raad, deelraad en participanten. Ambassadeurschap is een belangrijke succesfactor bij het werven van participanten. Een jonger raadslid spreekt actief jongeren aan die hij/zij al kent uit zijn/haar zakelijk netwerk binnen ABN AMRO. Het raadslid ontmoet jongeren op vergaderingen of evenementen van het jongeren-netwerk van ABN AMRO (YBA) en vertelt daar over zijn/haar werkzaamheden, en over werkzaamheden voor medezeggenschap. Het gesprek is zowel informeel als zakelijk van aard. De jongeren vinden het interessant om het hoger management te spreken (netwerkgelegenheid/carrièrekans), mee te denken over strategische vraagstukken en om collega's te helpen. Ondertussen is het enthousiasme van het raadslid in het spreken over medezeggenschap een succesfactor, net als het feit dat het raadslid vaardigheden heeft geleerd in de medezeggenschap die relevant zijn voor haar verdere carrière. Denk dan aan netwerkvaardigheden, vergadervaardigheden en verbale vaardigheden in het overleg met meerderen. Een dergelijk netwerkgesprek tussen een raadslid en een op medezeggenschap nog niet actieve medewerker heeft voor de medezeggenschap binnen ABN AMRO in ieder geval tot vier of vijf participanten geleid. Eén daarvan is raadslid geworden en één staat nu bovenaan de reservelijst.

Ambassadeurschap is een benaming die na afloop is bedacht voor het initiatief van raadsleden. Er is geen sprake van een officiële taakverdeling in de deelraad om jongeren te benaderen. Een onofficiële groep deelraadleden, zowel jongeren als meer ervaren leden, hebben het op zich genomen om jongere medewerkers te enthousiasmeren. Jongeren worden benaderd omdat er ofwel een logisch moment in de zittingsperiode aankomt (nieuwe verkiezingen, tussentijdse verkiezingen), ofwel op een inhoudelijk onderwerp op de agenda. Die inhoudelijke onderwerpen voor participanten vallen uiteen in twee categorieën: onderwerpen die impact hebben op het specifieke organisatieonderdeel waar de participant werkzaam is, of onderwerpen die bank-breed relevant zijn, veelal op personeelsbeleid. ABN AMRO heeft een website waarin geïnteresseerden informatie vinden over het participantenmodel en de aanmelding hiervoor.

Wereldcafé

Er is een plan om met YBA, het jongeren netwerk binnen ABN AMRO, een wereldcafé te organiseren. Een wereldcafé is een evenement waarin een grote groep mensen in wisselende samenstelling met elkaar van gedachten wisselt over een thema dat de organisatie raakt. Dat gebeurt door in roulerende samenstelling een aantal vragen over het thema te bespreken. Het evenement is nog niet gerealiseerd, maar er zijn wel enkele succesfactoren te benoemen voor het betrekken van jongeren binnen ABN AMRO.

Survey onder jongeren

YBA heeft een survey uitgezet om te achterhalen wat de behoeften zijn van de deelnemers aan het netwerk. Het blijkt dat jonge medewerkers interesse hebben om niet alleen persoonlijk contact te leggen, maar ook inhoudelijk mee te denken met strategische aspecten van het organisatiebeleid. Daarom is er de link gelegd naar medezeggenschap. Samen met andere deelraden is het initiatief genomen om de nieuwe bestuurder van ABN AMRO te benaderen. Daar is het voorstel gedaan om de cultuur binnen ABN AMRO als centraal thema te kiezen voor het wereldcafé. Dit aan de hand van de vraag: "Wat wil jij als jongere de nieuwe CEO meegeven in de bank?"

De bestuurder wil graag de organisatie leren kennen, wil weten wat er leeft, hoe de cultuur is, en wat voor gedachten mensen hebben. De deelraad en bestuurder zouden elkaar ook op andere onderwerpen kunnen vinden, zoals sociaal beleid, strategie, organisatieontwikkeling of een ander inhoudelijk thema.

De deelraden wordt gevraagd om mensen aan te leveren die interesse hebben om mee te werken aan het initiatief. Zo ontstaat er een koppeling tussen (enthousiaste) raadsleden en geïnteresseerde jongeren. De raadsleden gaan ieder met een groep jongeren aan de slag en zoeken gaandeweg een aanleiding om iets te vertellen over medezeggenschap binnen de bank. De raadsleden zijn intrinsiek gemotiveerd om jongeren bij medezeggenschap te betrekken. Het is niet een project waar de hele raad verplicht mee aan de slag moet gaan. De jongeren met wie vooraf gesproken is over het wereldcafé reageren positief.

Wervingscampagne, communicatiemiddelen en opleidingspakket

ABN AMRO gebruikt in de wervingscampagne richting de nieuwe zittingstermijn van de RvM en deelraden de eerdere verkenningen van de SER-CBM, zoals de expertbijeenkomst 'jongeren en medezeggenschap' in oktober 2019. Dat lijkt positief te werken. Succesfactor bij de vorige campagne bij de I&T raad was dat alle kandidaten op één poster werden gepresenteerd. Daardoor bouwt de groep kandidaten al een band op tijdens de campagne, en zijn ze minder individueel gefocust.

ABN AMRO heeft onderzoek gedaan of de communicatiemix die de medezeggenschap inzet, wel aansluit bij de behoeften van jongeren. Hoewel er verschillen zijn in de behoefte van verschillende leeftijdsgroepen in hoe de medezeggenschap online communiceert, zijn die niet opvallend. Jongeren willen wel graag dat de medezeggenschap op LinkedIn actiever is. Maar er zijn geen nieuwe middelen nodig die traditioneel op jongeren gericht zijn, zoals Instagram. Ook uitbreiden naar Twitter lijkt niet nodig.

Het opleidingspakket voor nieuwe medezeggenschappers is wel belangrijk. In het opleiden van nieuwe medezeggenschappers (raadsleden, participanten), wordt online leren met offline leren gecombineerd. Er zijn zogenaamde 'groepslessen' aan de start van de zittingstermijn. Daar komen inhoud (wet- en regelgeving zoals de WOR, kennis van de organisatie) gecombineerd met vaardigheden (netwerken, vergaderen) en teambuilding aan de orde. Dat zien jongeren als positief. Twee dagen met elkaar doorbrengen werkt goed voor de jongeren, omdat het hun netwerk versterkt en groepsvorming stimuleert.

Niet alleen de inhoud van de opleiding is relevant, maar ook de samenstelling van het medezeggenschapsorgaan: een balans tussen jonge leden en ervaren leden. Het helpt de

jongeren om vertrouwen en kundigheid in medezeggenschap op te bouwen. Wanneer jongeren na het officiële startmoment van de termijn instromen, kunnen zij digitaal lessen nakijken; dat lijkt lastig te werken en minder effectief te zijn. Persoonlijk is beter. Naast het formele leren online en offline is er impliciet leren 'on the job'. Zo worden jonge en ervaren raadsleden in duo's ingezet en kunnen jongeren van de ervaren leden leren. Dat leerproces is niet altijd expliciet, maar jongeren ervaren toch dat zij aanmerkelijke stappen maken op voor hun carrière belangrijke vaardigheden.