

Wat doet de ondernemingsraad?

De digitale tsunami

Digitale ontwikkelingen voorspellen een tsunami van veranderingen voor werk en organisaties. Schattingen over de gevolgen variëren, maar verwacht wordt dat zeker de helft van de werkzaamheden zal veranderen.

Daarmee veranderen ook veel banen, en zal één op de twintig ervan verdwijnen. De horizon van die verwachtingen is vijf jaar.

Als er zoveel verandert op zo korte termijn, hoe praten ondernemingsraad en bestuurder daar dan over? En welke initiatieven neemt de or?

WissemaGroup zocht het uit*, samen met Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (MNO), de Nederlandse Vereniging voor Medezeggenschap (NVMz) en SBI Formaat en CircleLytics.

Goed/niet goed voor medewerkers

Uit het onderzoek van WissemaGroup blijkt dat deelnemers verwachten dat de Digitale Transformatie hun organisatie in de komende 3 tot 5 jaar aanmerkelijk zal veranderen. Gemiddeld geven ze de ingreep van de veranderingen het rapportcijfer van bijna 8. Verwacht wordt dat de veranderingen over het algemeen gunstig zullen zijn voor medewerkers. Medezeggenschappers zijn hierbij gemiddeld wat minder optimistisch dan medewerkers en managers. Als positieve gevolgen worden het verdwijnen van saaie en repetitieve taken genoemd. Vrijgekomen tijd kan besteed worden (naast efficiencyverbetering) aan innovatie, contact met

klanten en individueel leren, team-lezen of organisatie-lezen.

Voor de negatieve gevolgen wijzen de deelnemers op het verdwijnen van werkgelegenheid en de drempels die zij voor veel medewerkers voorzien om de overstap te maken van oude, verdwijnende banen naar nieuwe banen.

Medezeggenschap wacht af

Hoewel de Digitale Transformatie belangrijke veranderingen inhoudt bereiden de ondernemingsraden uit het onderzoek zich niet in het bijzonder op het thema voor en ontplooiën zij er geen initiatieven voor. Voor kennis over de Digitale Transformatie leunen de ondernemingsraden op de inbreng van de organisatie in de vorm van (algemene) opleiding en training, en op de bestuurder in de vorm van de analyses en plannen (DT-strategie) die deze aan de medezeggenschap presenteert. Lang niet alle organisaties hebben overigens zo'n strategie, namelijk maar zo'n 50 procent. Hoe groter de organisatie, des te hoger dit percentage.

De or kiest een behoudende rol met weinig invloed

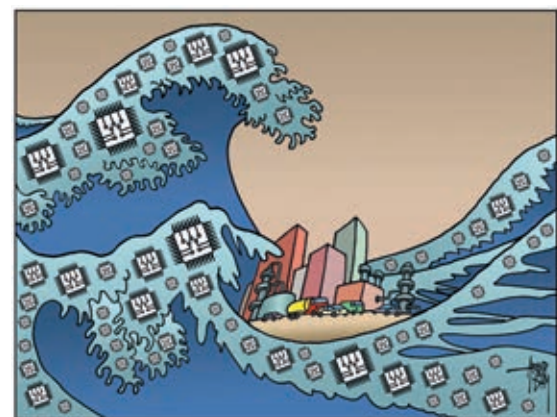
Naast een afwachtende houding tegenover de Digitale Transformatie kiezen ondernemingsraden overwegend

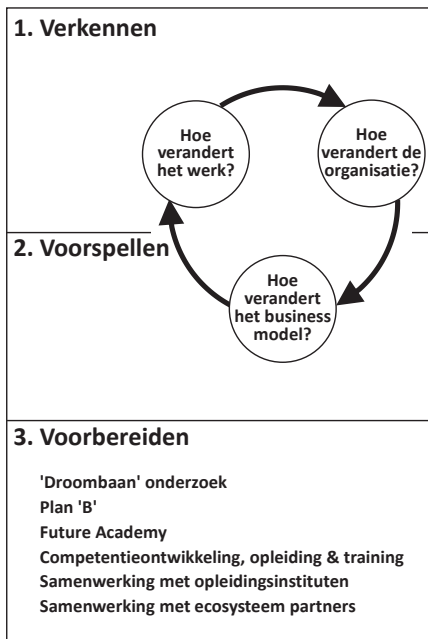
een behoudende rol, zo blijkt uit het onderzoek. Ze kiezen er eerder voor plannen te toetsen als ze klaar zijn en wettelijke kaders te bewaken, dan de interesse van de medewerkers te stimuleren of de Digitale Transformatie aan te jagen met het oog op de continuïteit van de organisatie.

Die afwachtende en behoudende positie heeft tot gevolg dat a) de ondernemingsraden zich niet ontwikkelen op het gebied van de digitale transformatie en b) de bestuurder hen niet echt als een gesprekspartner gezien. Bij gebrek aan gesprek kan de or geen invloed uitoefenen op de plannen op het gebied van DT met hun verstrekkende consequenties voor werk, werkgelegenheid en werknemers.

Hoe kan de or een invloedrijke rol pakken?

Wat nu als de ondernemingsraad wel een invloedrijke rol wil pakken in de digitale transformatie, en de tsunami van veranderingen in goede banen wil leiden? Hoe kan de ondernemingsraad dat aanpakken? WissemaGroup ontwikkelde op basis van het onderzoek de volgende praktische aanpak.





Drie basisvragen

Om grip te krijgen op de gevolgen van de digitale transformatie moeten drie basisvragen worden beantwoord:

- Hoe verandert het werk?
- Hoe verandert de organisatie?
- Hoe verandert het business model?

De digitale transformatie maakt, door automatisering en robotisering, inspanning van mensen overbodig. Hierdoor verdwijnen routinematige werkzaamheden uit functies, en ook verdwijnen gehele functies. Niet alleen fysiek werk, bijvoorbeeld in de productie, maar ook allerlei administratieve taken en repeterend denkwerk als het opstellen van periodieke rapportages. Tegenover het verdwijnen van activiteiten staat de komst van nieuwe taken en functies. Computerprogramma's en robots moeten worden ontwikkeld, geïnstalleerd en onderhouden. Nieuwe technologieën als bij voorbeeld kunstmatige intelligentie brengen nieuwe mogelijkheden en nieuw werk.

Bij de eerste vraag 'Hoe verandert het werk?', gaat het erom te inventariseren welke van de huidige werkzaamheden gaan verdwijnen en welke erbij gaan komen.

Verandering in werkzaamheden en werkprocessen en de komst van nieuwe functies, betekenen dat de organisatie verandert. Goed voorstelbaar is dat de organisatie sommige activitei-

ten niet zelf uitvoert maar gaat outsourcen of inkopen, of er een partnerschap voor aangaat.

Door de digitale transformatie kan ook het business model veranderen: de manier waarop de organisatie zijn geld verdient. Dag- en weekbladen zagen bijvoorbeeld de inkomsten uit advertenties enorm teruglopen en leunen nu sterk op de inkomsten uit (digitale!) abonnementen en losse verkoop. Uber zet de taxibranche op z'n kop en Airbnb de hotelwereld.

Eerst verkennen, dan voorspellen

De drie basisvragen hangen met elkaar samen. Veranderingen in werk, organisatie en business model beïnvloeden elkaar. Het helpt om de vragen eerst verkennend te beantwoorden en daarna voorspellend (zie figuur). De vraag naar de verandering van werk is het meest concreet en daarom de beste vraag om mee te beginnen. De vraag naar de verandering van het business model is wellicht het meest complex, maar vanwege de mogelijk grote gevolgen mag hij niet onbeantwoord blijven. De antwoorden moeten na enkele rondes leiden tot een samenhangend beeld van de toekomst van werk, organisatie en business model. Mogelijk kan de toekomst 'verschillende kanten' op en helpt het om meerdere scenario's te maken. De beelden van de toekomst hoeven niet perfect te zijn. Het gaat er vooral om dat ze duidelijk maken wat medewerkers kunnen doen om zich voor te bereiden op hun individuele toekomst.

Voorbereiden

Om die eigen plek te bereiken zullen medewerkers in beweging moeten komen. Dat kan van alles betekenen:

nieuwe competenties, kennis en vaardigheden ontwikkelen, een opleiding of training volgen of misschien overstappen naar een baan bij een andere werkgever.

In de fase 'Voorbereiden' wordt de route gemaakt voor de 'medewerker van nu' naar de 'medewerker straks'. Hoe kunnen medewerkers maximaal worden gestimuleerd, gefaciliteerd en geïnstrumenteerd om in beweging te komen?

Leerproces in de or en in de organisatie

Grip krijgen op de digitale transformatie is een leerproces. Omdat zo ongeveer alle medewerkers in de organisatie met de digitale transformatie te maken krijgen, is het een leerproces dat de hele organisatie zou moeten doormaken.

Verkennen, voorspellen en voorbereiden (zie de figuur) begint in de ondernemingsraad. Door samen het leerproces te doorlopen krijgt de or zicht op de uitdagingen voor medewerkers en organisatie, en een stevige basis voor de dialoog met de bestuurder. De volgende stap is de collega's uitnodigen zelf de ontdekkingsreis te doorlopen van verkennen, voorspellen en voorbereiden. Zelf ontdekken is hierbij belangrijk. Het leereffect daarvan is veel groter en dieper dan het horen van de lessen van 'een ander'.

Hulp nodig

Uit het onderzoek van WissemaGroup blijkt dat ondernemingsraden hulp nodig hebben om de dialoog op gang te brengen over de digitale transformatie in hun organisatie. WissemaGroup heeft daarvoor een concrete aanpak gemaakt: een leerproces voor de ondernemingsraad, een leerproces voor de organisatie. Digitale instrumenten, hoe kan het ook anders, maken het daarbij mogelijk snel de gehele organisatie te betrekken en te bereiken. Neem voor meer informatie contact op.

* Zie voor het onderzoeksverslag: <https://www.wissemagroup.nl/wp-content/uploads/2021/01/2021-01-Onderzoeksrapport-DTMz-Werk-aan-de-winkel.pdf>