

2016

# Maatschappelijke trends en medezeggenschap

*In de maatschappij zijn allerlei trends te ontdekken die hun weerslag hebben op hoe wij zaken organiseren, op de manier waarop wij onze organisaties inrichten en dus ook op de wijze waarop wij vormgeven aan (mede)zeggenschap.*

Door Jan de Jonge

In dit artikel beschrijven wij de zeven trends die in onze ogen het belangrijkste zijn als het gaat om organiseren en medezeggenschap. Bij elke trend geven wij in grote lijn aan wat de betekenis is voor ondernemingsraden.

## 1. Van analoog naar digitaal

De wereld is interactief geworden. Door moderne ICT-toepassingen is iedereen met elkaar verbonden. Communicatie kan op ieder moment van de dag plaatsvinden. Hiërarchieën worden daardoor steeds minder belangrijk om mensen binnen organisaties met elkaar te laten communiceren en samenwerken. Veel medewerkers kunnen zonder vaste werkplek hun werk doen en via internet zaken doen met (potentiële) klanten. Ook gaan als gevolg van ICT en digitalisering klanten andere eisen stellen aan organisaties. Men verwacht 24/7 dienstverlening en wachttijden zijn steeds minder acceptabel. Sociale media verkleinen de wereld, leiden tot snelle vorming van nieuwe netwerken gebaseerd op gedeelde interesses en/of belangen en reduceren machtsafstanden. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen worden binnen bestaande organisaties steeds belangrijker. Oude verdienmodellen en bestaande banen vervallen.

Door internet en sociale media nemen de mogelijkheden van directe en grotere participatie toe en neemt de rol van vertegenwoordigende en belangenbehartigende organen af. Het negeren daarvan leidt ertoe dat mensen zichzelf gaan organiseren of hun heil elders zoeken.

Ondernemingsraden moeten zorgen dat ze bij de tijd blijven. Dat betekent dat ze gebruik moeten gaan maken van moderne informatie- en communicatiemediën, of ze dat nu leuk vinden of niet. Of mag je zelfs van or's verwachten dat zij hierin vooroplopen? Van groot belang is dat moderne ondernemingsraden minder het karakter krijgen van een vertegenwoordigend orgaan, maar meer van een regisseur die directe vormen van (mede)zeggenschap bevordert en mogelijk maakt. Immers, waarom zou je kiezen voor indirecte, vertegenwoordigende vormen van medezeggenschap als directe (mede)zeggenschap binnen bereik is?

## 2. Nieuwe technologieën

Technologische ontwikkelingen hebben een enorme invloed op organisaties. Levenscycli van producten en productieprocessen worden steeds korter en kennis en vaardigheden verouderen in snel tempo. Nieuwe technologieën als webbased shopping, moleculair bouwen en biogenetica brengen grote veranderingen met zich mee. De muziekindustrie worstelt al jaren met het vasthouden aan het oude model, waardoor Apple alle ruimte kreeg om met iTunes de markt op te schudden en naar zich toe te trekken. KPN heeft zijn sms-omzet zien slinken door WhatsApp. Kodak ging na 140 jaar failliet door de opkomst van digitale fotografie. Stilstaan betekent dat je te laat bent.

Een niet te onderschatten werkelijkheid gaat 3D-printen worden. The Economist bestempelde de 3D-printer tot de 'derde industriële revolutie'. De gevolgen voor orga-

nisaties kunnen enorm zijn. Schaalvoordelen nemen af en er is meer ruimte voor producten die per stuk worden geproduceerd en aan individuele wensen worden aangepast. Het belang van de factor arbeid neemt af. Dienstverlening wordt nog verder ontkoppeld van plaats en tijd.

Door deze en andere technologische ontwikkelingen kunnen robots of machines veel arbeid in de toekomst wellicht gaan overnemen. Een schaduwzijde van robotisering is dat het evenwicht tussen arbeid en kapitaal verloren gaat. De rijkdom komt vooral terecht bij de kapitaalbezitters en de hoogopgeleiden. Werknemers met lagere inkomens zijn de dupe.

Van or's mag worden verwacht dat zij een visie hebben op de veranderingen die nodig zijn om te voorkomen dat de organisatie achterop gaat lopen. En dat zij deze niet belemmeren, maar stimuleren en ondersteunen. Or's moeten meebewegen, maar tegelijkertijd attent zijn op het gevaar dat mensen verandertrauma's oplopen, verandermoe en veranderziek worden. Ook dienen or's beadcht te zijn op eventuele negatieve sociale consequenties van technologische ontwikkelingen.

## 3. Schaalvergroting

Schaalvergroting is een belangrijk en opvallend maatschappelijk fenomeen. In het bedrijfsleven zijn fusies en overnames aan de orde van de dag, maar ook in de (semi-)publieke sector vindt schaalvergroting voortdurend plaats. De afgelopen decennia zijn vrijwel alle onderwijsinstellingen en schoolbesturen door fusies veel groter geworden. In de corporatiesector bestond in 2010 ruim 40 procent uit corporaties die de afgelopen vijftien jaar betrokken zijn geweest bij een fusie. Ook bij gemeenten is het hard gegaan: in 1975 waren er 842, per 1 januari 2016 nog 390. Schaalvergroting heeft verschillende verschijningsvormen, zoals internationalisering,



Een moderne or is pro-actief en speelt in op toekomstige ontwikkelingen

concentratie, kartelvorming, fusie, overname, enzovoort. Internationalisering houdt meer in dan de McDonalds die op vrijwel iedere hoek van de straat te vinden is. Organisations zijn in toenemende mate afhankelijk van wat elders in de wereld gebeurt en voor steeds meer organisaties is de hele wereld het speelveld. Het bedrijfsleven internationaliseert sinds de jaren '80 van de vorige eeuw in versneld tempo. Dit heeft geleid tot het ontstaan van geografisch verspreide netwerken van vestigingen onder complexe holdingconstructies. Strategische beslissingen worden veelal buiten de grenzen van Nederland genomen, waardoor medezeggenschap beperkt blijft tot meepraten over de uitvoering.

Fusies en schaalvergroting staan onder toenemende kritiek. Wie voelt zich nog betrokken bij een bedrijf met 30.000 medewerkers, een school met 10.000 studenten of een publieke omroep zonder herkenbaar geluid? Het nieuwe credo is: terug naar de menselijke maat. Hans Schenk, verbonden aan de Utrecht School of Economics, onderzoekt al jaren het nut van fusies en overnames. Samen met 30 onderzoekers heeft hij inmiddels meer dan 25.000 fusies en overnames onderzocht. En telkens komt er hetzelfde uit: 65-85% van de fusies mislukt

### Vertaal de trends naar de eigen situatie en bepaal de or-rol daarin

waarmee ongeveer 6.000 miljard dollar aan middelen verspeeld wordt. Schenk laat met zijn onderzoek zien dat fusies vrijwel nooit een verbetering geven van winstgevendheid, efficiëntie en productiviteit.

Als schaalvergroting niet de oplossing is, wat dan wel? Samenwerken! We komen in het 3.0-tijdperk waarbij de hiërarchische verhouding tussen instituten en individuen verdwijnt en waarbij steeds meer op gelijkwaardige basis wordt samengewerkt in netwerken.

De behoefte aan herkenbare en begrijpelijke eenheden waar belanghebbenden invloed op kunnen uitoefenen neemt toe. De uitdaging voor grote bedrijven is om ondanks de grootte toch dichtbij te blijven: klein binnen groot.

Or's zouden zich kritisch moeten opstellen ten opzichte van fusies en schaalvergroting. Waar ze onontkoombaar zijn zouden or's als voorwaarde moeten stellen dat de grote organisatie wordt opgebouwd uit kleine relatief autonome eenheden. Binnen multinationale ondernemingen moeten or's leren omgaan met buitenlandse managers die vaak niet bekend zijn met het instituut ondernemingsraad en er geen behoefte aan hebben om deze bij besluiten te betrekken.

### 4. Vergrijzing en vergroening

Nederland vergrijst. Dat betekent dat het aandeel ouderen in de totale bevolking toeneemt. Steeds meer organisaties beginnen daar last van te krijgen. Omdat medewerkers lang op dezelfde plek blijven zitten, wordt de organisatie star en te weinig flexibel om in te spelen op veranderende omstandigheden in de markt. De doorstroom en interne mobiliteit komen in gevaar; de organisatie groeit scheef en wordt stroperig. Vergrijzing betekent ook een dreigend verlies van kennis.

Tegelijkertijd komen ook jonge mensen de organisatie binnen. Deze generatie blinkt uit in andere competenties en heeft andere waarden dan eerdere generaties. Online communiceren en multitasken is een tweede natuur. Jongeren werken in eerste instantie voor het geld, maar hechten daarnaast veel waarde aan uitdaging, sfeer en waardering en aan niet-materiële arbeidsvoorwaarden, zoals scholing, zelfontplooiing en vrije tijd. Ze vinden een goede balans tussen werk en privé belangrijk, ze willen zeggenschap over arbeidstijden en roosters. Jongeren zijn veel minder vertrouwd met hiërarchische verhoudingen; hun ouders zijn niet de baas thuis, waarom dan opeens wel in het bedrijf of in de organisatie?

Ook ondernemingsraden kampen met vergrijzing. Trouwe or-leden blijven vaak lang



zitten en vinden het lastig om jongeren te mobiliseren. De vraag is of jongeren zich nog willen committeren aan de ideologie van medezeggenschap, solidariteit en collectiviteit en al helemaal of ze zich voor langere tijd willen binden aan een orgaan als de ondernemingsraad. Jongeren willen directe zeggenschap en vragen zich af waarom een instituut als de ondernemingsraad nodig is. 'We doen het al jaren zo en dat is altijd goed gegaan' was altijd al een zwak argument en het zal er in de toekomst zeker niet sterker op worden.

### 5. Veranderende verhoudingen

Op de arbeidsmarkt doen zich belangrijke ontwikkelingen voor. De vaste (voltijd)baan is niet meer de standaard. Veel organisaties bouwen hun 'flexibele schil' uit door middel van het inzetten van uitzend-, oproep- en invalkrachten, medewerkers met een tijdelijk contract en zzp'ers. De werkgever wordt meer opdrachtgever, de werknemer meer opdrachtnemer.

De tweede belangrijke ontwikkeling is de toenemende individualisering. Er wordt steeds meer nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid voor het ontplooiën van de eigen talenten en de inrichting van de eigen levensloop. Daarbij past de behoefte aan meer individuele beschikbaarheid van voorzieningen, keuzemogelijkheden en maatwerk. De oriëntatie op arbeid zal steeds individueler worden: ik werk niet omdat het moet, maar omdat ik me er in wil ontplooiën.

Dit kan ertoe leiden dat cao's meer een raamwerk vormen waarbinnen arbeidsvoorwaardelijke keuzes aan werknemers worden geboden. De vakbeweging is daarbij niet langer de enige onderhandelingspartner, er is veel meer ruimte voor het ontwerpen van 'arbeidsrelaties op maat' (van de individuele organisatie, van specifieke groepen personeel of zelfs individuele werknemers). Or's dienen er voor te zorgen dat – directe

en indirecte – medezeggenschap niet beperkt blijft tot medewerkers met een (vast) dienstverband, maar wordt opengesteld voor iedereen die in de organisatie rondloopt, ook bijvoorbeeld zzp'ers, uitzendkrachten en gedetacheerden. De ondernemingsraad zal verder moeten bepalen welke rol hij wil vervullen op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

### 6. Van winst naar waarde

Overheden, maatschappelijke organisaties en prominente personen zijn het erover eens dat organisaties hun verantwoordelijkheden anders moeten gaan invullen: waardecreatie op de lange termijn dient centraal te staan. Het gaat om het werken op basis van waarden en principes, het behouden en beheren van natuurlijke hulpbronnen, evenwicht tussen 'people, planet en profit'. Van economische winst naar meervoudige opbrengsten. Ook de term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) wordt in dit verband wel gebruikt. Duurzaam ondernemen biedt bedrijven kansen om zich te profileren.

In het Rijnlandse stakeholdermodel wordt er niet alleen gedacht aan de aandeelhouders, maar zijn alle belanghebbenden (waaronder natuurlijk ook de werknemers) belangrijk. Het stakeholdermodel focust veel meer op de waarde van de onderneming voor iedereen. Aandeelhouders, klanten, werknemers, de gemeenschap, iedereen heeft belang bij een onderneming en krijgt er een zekere waarde door. Hierdoor komt er meer duurzaamheid in het systeem.

Wat is de rol van de ondernemingsraad bij duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen? Eigenlijk is het vreemd dat de ondernemingsraad van oudsher geldt als bewaker van het sociale beleid, maar de maatschappelijke positie van de organisatie veel minder als speerpunt ziet. Een eigentijdse ondernemingsraad richt zich niet eenzijdig op de belangen van medewerkers, maar houdt ook rekening met die van andere stakeholders. Het aangaan van lichtere of zwaardere vormen van samenwerking met bijvoorbeeld een cliëntenraad ligt daarmee voor de hand.

### 7. Nieuwe vormen van organiseren


Klassiek organiseren staat onder druk, in een wereld waarin alles in razend tempo verandert en waarin organisaties antwoord moeten geven op revolutionaire technologische ontwikkelingen en waarin ze hun

maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen. Overleven in onze moderne tijd vraagt geen top-down sturing en controle, maar flexibiliteit en wendbaarheid.

Er is behoefte aan fundamentele veranderingen: van klassiek organiseren naar nieuw organiseren, organiseren vanuit gemeenschappelijke ambities en vertrouwen. De toekomst is aan nieuwe organisatievormen die worden gekenmerkt door sturing op basis van waarden en principes. Moderne organisaties bestaan uit een netwerk van zelfsturende teams. Het vertrekpunt is vakmanschap en intrinsieke motivatie. Er zijn zo weinig mogelijk managementlagen, stafafdelingen, regels en bureaucratie. De relaties zijn horizontaal en gelijkwaardig. Veranderingen vinden stapsgewijs plaats met optimale betrokkenheid van medewerkers: organisch ontwikkelen in plaats van reorganiseren.

Bij moderne, nieuwe vormen van organiseren horen ook moderne, nieuwe vormen van medezeggenschap. De klassieke or als vertegenwoordigend orgaan, met haar vaste cyclus van or- en overlegvergaderingen, dat via het advies- en instemmingsrecht reageert op de bestuurder, is niet meer van deze tijd. De moderne or is vooral Kantelaar en Procesregisseur, die nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap bevordert en mogelijk maakt. Hij stimuleert moderne vormen van werkoverleg. Hij organiseert samen met het management en P&O werkconferenties en strategische sessies. Hij praat met de bestuurder over de waarde van zelfsturende teams.

### Tot slot

Een moderne or is pro-actief, wacht niet af, maar speelt in op toekomstige ontwikkelingen. Dat betekent dat de or moet weten wat er in de wereld om hem heen aan de hand is en erover na moet denken wat dit betekent voor de organisatie en voor de manier waarop wordt vormgegeven aan medezeggenschap. In dit artikel hebben wij de belangrijkste trends geschetst. Het is belangrijk dat ondernemingsraden die vertalen naar de eigen situatie om op basis daarvan, bij voorkeur samen met management en medewerkers, een visie te ontwikkelen op de organisatie en de rol van medezeggenschap en participatie daarbinnen. 

**Jan de Jonge** is partner van *Buro Nieuw Organiseren* en directeur van *TCG-groep* [jan@nieuworganiseren.nl](mailto:jan@nieuworganiseren.nl)