

Transformatie, medezeggenschap en een leven lang leren

ITOP bijeenkomst

13 maart 2019



Zegt de directeur tegen de
hr-manager:
"Wat als we investeren in
onze mensen en ze gaan
daarna weg?"

Zegt de hr-manager:
"Wat als we het niet doen
en ze blijven?"

André van Deijk



- Sinds 1994 werkzaam met OR's
- Sinds 2005 bij GITP
- Senior adviseur, ik leg me toe op de bedrijfsstrategie en de vertaling ervan naar beleid en organisatie
- ook bezig met onderzoek voor Europese instituten en vakbonden
- a.van.deijk@gitp.nl
- +31610912276

Deze presentatie

- Transformeren: de ideeën van Charles Handy
- Veranderen als constant proces
- Flexicurity, het Deense model, opleidingsbeleid als zekerheid
- Aangrijppunten OR:
 - Strategische personeelsplanning
 - Artikel 23, 25, 27 en 30 van de WOR

Transformatie

Charles Handy: de federale organisatie en de klaverbladorganisatie

Charles Handy (1932): de federale organisatie



- We zien het ontstaan van de federale organisatie door dat kennis en creativiteit belangrijk worden
- De federale organisatie heeft een klein centraal deel dat niet stuurt maar ideeën lanceert en onderzoek doet met het oog op de lange termijn
- kent subsidiariteit: de decentrale delen hebben de macht en zijn sturend
- Is klein en groot tegelijkertijd
 - Kleinere decentrale units zijn wendbaar, dicht bij klanten en goed voor mensen
 - Terwijl de schaalvoordelen van een groot bedrijf ook kunnen worden genoten
 - In een balans tussen de twee dimensies

Charles Handy (1932): de federale organisatie

- De organisatie bestaat uit "gotta units"
 - Door kleine omvang moet je wel alles doen, zoals dat gaat in een buurtwinkel
- "Grote doughnuts"
 - Rollen kennen betrekkelijk weinig vaste taken maar veel discretionaire bevoegdheden
- "Ondernemers banen"
 - Geen strikte kaders in afgebakende taken, maar vrijheid van handelen op basis van brede inzetbaarheid en ruime bevoegdheden en toegang tot financiële informatie
 - Medewerkers zetten hun handtekening, zij zijn persoonlijk en betrokken



Charles Handy: de klaverbladorganisatie



- Klaverbladorganisatie
- Kern: de mensen met de belangrijke kennis
- Blad 1: de ingehuurde specialisten en leveranciers
- Blad 2: de echte flexwerkers
- Wat in een federale organisatie “los” aan elkaar hangt wordt in een klaverbladorganisatie bij elkaar gebracht
- Klaverbladorganisaties bestaan! Voorbeeld: verzekeringsmaatschappij waar die vorm nu wordt ingevoerd

De medewerker van de toekomst

- Charles Handy's vlooien en olifanten
- Grote organisaties zijn olifanten
- Zij leren van kleine organisaties/individuen(vlooien)
- Wij zullen allemaal vlooien zijn en af en toe bij een olifant werken
- **Niet alleen de organisatie transformeert, de medewerker ook**

De medewerker van de toekomst

- Medewerkers in organisaties zijn divers in hun verbinding
 - Kenniswerker
 - ZZP-er
 - Werken er namens een leverancier
 - Flexwerker

De Medewerker van de toekomst is een portfoliomedewerker

- We zullen allemaal een portfoliowerker worden, dat wil zeggen
- We werken in afwisselende verbanden tegen wisselende condities
- En hebben taken thuis en elders
- Gaan regelmatig weer naar school
- En hebben zo een portfolio aan werk en taken

In een notendop

- Door de vele veranderingen (internet, transparantie, toenemende concurrentie) wordt kennis en vooral creativiteit steeds belangrijker
- Centrale aansturing van organisaties werkt daarom niet meer
- Decentraal georganiseerde organisaties met brede functies worden de norm
- Dit soort organisatieveranderingen en de transformatie van medewerkers zelf maken het nodig dat mensen gemakkelijk op de arbeidsmarkt terecht kunnen: een leven lang leren
 - Bedrijfsbelang in opleidingsbeleid omlaag
 - Meer plaats voor opleidingen die mensen aantrekkelijk maken/houden voor de arbeidsmarkt

Flexicurity: allemaal aantrekkelijk, allemaal geschikt

Het Deense model in Europa, hoe regelgeving op deze ontwikkelingen tracht in te spelen

Wat is het?

- In Denemarken is vrijwel alle arbeidsrecht het resultaat van onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers. Daaruit is een bijzonder stelsel ontstaan.
- De kern van het systeem bestaat uit twee elementen:
 - Extreem flexibel ontslagrecht (het flex-deel)
 - In combinatie met gemakkelijke toegang tot opleidingen voor werknemers (het “security”-deel)
 - Daarnaast een goed sociaal stelsel (kortdurende uitkeringen) en effectief arbeidsmarktbeleid
- Dit systeem is op papier in heel Europa geadopteerd.
- In NL is de vertaling ervan de flex-wet met zijn soepele ontslagrecht en de transitievergoeding die lager wordt naarmate een werkgever meer geïnvesteerd heeft in opleidingen van de ontslagen werknemer

Mijn beeld bij flexicurity en transformaties

- Verandering is geen crisis meer maar een constante en onderdeel van business as usual. Het veranderen van vorm en het ontslaan mensen is routine
- Werknemers hebben daar steeds minder controle over en zijn in veel gevallen kwetsbaarder. Het strategische niveau van besluitvorming onttrekt zich aan hun invloed.
- En de wereld wordt meer en meer vormgegeven door systemen die zo complex zijn dat we ze niet langer beheersen b.v. het financiële systeem en internet
- In zo'n wereld is het concept van flexicurity op zichzelf een logisch concept want het stimuleert en faciliteert het vermogen om je aan te passen.
- Niet alleen organisaties zullen constant veranderen, maar mensen ook

Maar....

- Het concept is in mijn beleving in NL eenzijdig vertaald naar een soepeler ontslagrecht, niet in meer opleidingsfaciliteiten. De flex is snel ingevoerd. De security is nog steeds ver te zoeken.
- Oudere werknemers en minder hoog geschoolden merken daar het meetse van
- De ontslagvergoeding is een transitievergoeding geworden, maar werkt nog steeds als een ontslagvergoeding
- En wordt er door werkgevers en werknemers niet (voldoende) in opleidingen geïnvesteerd
- Het groeiende personeelstekort brengt daar in toenemende mate verandering in
- Maar de essentie van het concept flexicurity, dat iedereen baat heeft bij goed opgeleide werknemers die gemakkelijk aan werk komen waardoor ontslag geen probleem meet hoeft te zijn, is nog steeds niet begrepen (vind ik)
- In plaats daarvan een enorme flexibilisering (zzp-ers), die ondernemingen wel de lusten, maar niet de lasten oplevert. Die ontwikkeling is ook fiscaal gefaciliteert.

De flex is geregeld, laten we de security regelen in de organisaties

Aangrijpingspunten voor de OR

Hoe kunnen we het evenwicht alsnog bereiken?

- Breng flexicurity naar de bedrijven en laat we daar naar oplossingen zoeken in plaats van op het nationale niveau met wetten en regels
- Dat kan via de bonden in bedrijfscao's of....
- Help ondernemingsraden meer evenwicht creëren d.m.v. spp en hun reeds bestaande rechten en faciliteiten
 - Artikel 23: het initiatiefrecht
 - Artikel 25: het adviesrecht
 - Article 27: instemming op opleidingsbeleid (sic!)
 - Article 30: adviesrecht op nieuwe bestuurders (wat is zijn of haar track record op het gebied van opleidingen?)

MZ op 3 niveaus

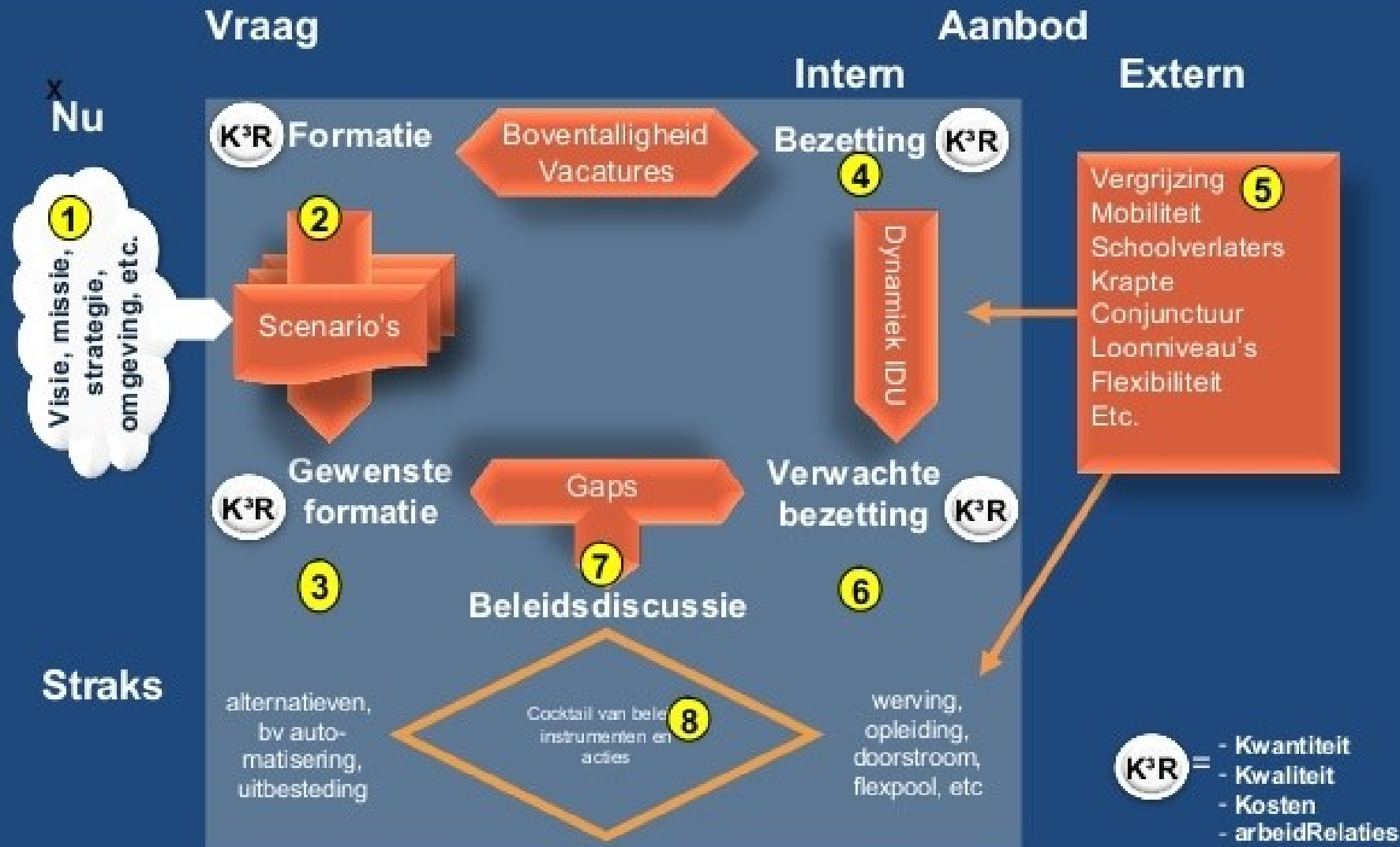


- Uitgangspunt bij denken over medezeggenschap bij GITP Medezeggenschap is het strategisch niveau
- Vanuit operationeel denken mis je het inzicht voor integrale, structurele oplossingen en krijg je geen zicht op structurele oplossingen voor je collega's

Strategische personeelsplanning

- Als het gaat om het oplossen van de puzzel die strategische personeelsplanning is, dan zijn de door Handy geschetste ontwikkelingen –die veelal nu al zichtbaar zijn- de context waarin SPP geplaatst moet worden.
- Denk aan de mogelijkheden van uitbesteding, inhuren zzp-ers (technenuten, vgl. verpleegkundigen in de zorg) leveranciers die onderhoud doen of een lab runnen etc.
- SPP is dus veel meer dan het oplossen van het vraagstuk van de vergrijzing!
- En biedt aan HR maar ook aan de OR de ingang om eens goed naar het opleidingsbeleid te kijken

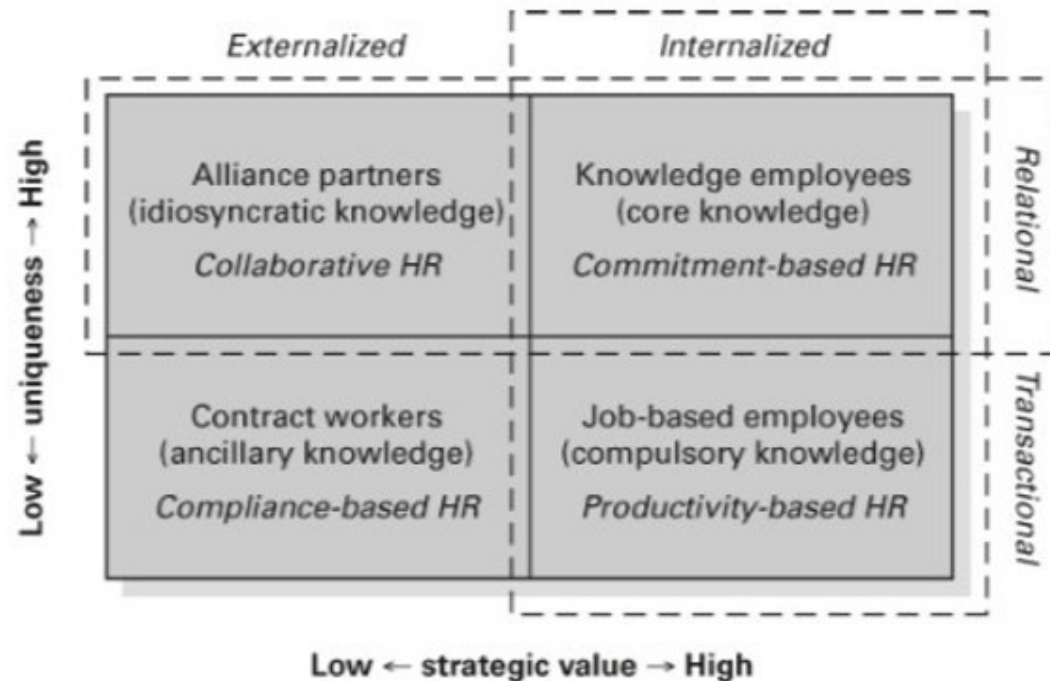
Bouwstenen voor SPP



elementen toegelicht

- Een analyse van missie, visie, strategie, en externe omgeving
- Een inventarisatie van kenmerken van het huidige personeelsbestand (sekse, leeftijd, diensttijd, loonkosten, salarispositie, arbeidsrelatie, deeltijdomvang, et cetera), alsmede de huidige kwaliteit van personeel (HR3P). Een analyse van de instroom, doorstroom en uitstroom (IDU) in het verleden.
- Vaststellen van strategische toekomstscenario's.
- Het in beeld brengen van ontwikkelingen op de externe arbeidsmarkt.
- Voorspellen van de mogelijke toekomstige bezetting (aanbodzijde) op basis van vooronderstellingen rond door- en uitstroom, in K3R-termen.
- Het bepalen van de toekomstige noodzakelijke formatie (vraagzijde) door de strategische consequenties van de ontwikkelde scenario's te vertalen naar de in dat geval gewenste formatie in K3R-dimensies.
- Bepalen van de 'gaten en bulten', de gaps tussen gewenst en verwacht (per K3R dimensie).
- Het in beeld brengen van cocktail aan acties om deze 'gaps' te overbruggen.

Categorieën werknemers en soorten HR



3 klantcasussen

- Een voedingsmiddelenfabriek
 - Rol OR bij een instemmingsaanvraag Opleidingen
 - Plan behorend bij 3-jarig Masterplan organisatie
- Een accountantskantoor
 - OR initieert HR-ondersteuning om strategisch probleem te managen
- Een ingenieursbureau
 - OR krijgt de zorg om het personeel op de strategische agenda

De voedingsmiddelenfabriek

- Fabriek wordt in januari 2018 overgenomen
- De OR heeft 11 leden
- Productiesite met ongeveer 400 medewerkers, veel lange dienstverbanden in m.n. de productie.
- Productie met drie productcategorieën van voedingsmiddelen

Situatie medio 2016

- OR ontving tegelijkertijd een adviesaanvraag over een 'Masterplan organisatie 2016-2018' met bijbehorende deeladviesaanvragen voor de verschillen onderdelen: Logistiek, Productie en Techniek.
- Betekende een reorganisatie met personele gevolgen
- Ook tegelijk een instemmingsaanvraag over een opleidingstraject voor de gehele populatie in Logistiek, Productie en Techniek.
- Vanuit directievisie dat medewerkers op meerdere werkplekken in de organisatie inzetbaar moeten zijn. Verhoogd flexibiliteit organisatie + draagt bij aan duurzame inzetbaarheid medewerkers

Opleidingsplan bij visie 2016-2018

- Directie heeft analyse gemaakt van de benodigde populatie voor de komende jaren. Die is mede input voor de adviesaanvragen.
- Instemmingsaanvraag Opleidingsplan 2016-2018
 - Organisatie kampt met aantal problemen:
 - Medewerkers zijn niet flexibel inzetbaar
 - Te lage output / productiviteit
 - Te laag kennis en vaardighedenniveau om toekomstproof te zijn
 - Medewerker nu vaak op slechts 1 werkplek inzetbaar (bijv. rookworst roken / productielijn Erwtensoen), in 1 deel van de site (saus, soep of vlees)
- Elementen in die aanvraag:
 - Behoefte aan training on-the-job aan het begin. Uitgangspunt van de organisatie was: we kunnen medewerkers niet dwingen om mee te doen aan de nulmeting. Echter niet deelnemen daaraan, houdt in dat de opleidingsbehoefte niet kan worden vastgesteld. Daarmee kan ook geen individueel opleidingsplan worden gemaakt. Het niet kwalificeren voor de nieuwe rollen met 3 werkstations kan inhouden dat medewerker boventallig wordt.
 - De nulmeting inventariseert niveau van kennis, vaardigheden en opleidingspotentieel op basis van bepaalde niveau en de – voor de medewerker relevante – nieuwe rollen.
 - Onafhankelijke toets / nulmeting
 - Niet logisch om in het hoogseizoen wanneer producten vooral worden afgenomen veel training te organiseren

Aandachtspunten OR

- OR vond aandacht voor opleiden een mooi uitgangspunt, echter ook zorgen
- Opleidingstijd: hoe ondervangen dat opleidingen niet doorgaan vanwege productiedruk
- Onafhankelijke toets: hoe garanderen dat toetsen en nulmeting onafhankelijk zijn. Extern bureau werkt via opdracht van directie
- Wie bepaalt wie voor welke functie/rollen in aanmerking komt in plan 2016-2018
- Worden resultaten nulmeting met OR gedeeld. De OR wil graag inzicht in 'de gap' voor inzet op huidige werkplek en de extra 2 werkplekken
- OR heeft gesproken met 2 beoogde externe opleidingsbureaus
- Hoe omgaan met medewerkers die NL taal niet 100% beheersen / praktijk vs. theorie
- Uitzonderingen mogelijk; bijvoorbeeld medewerkers boven een bepaalde leeftijd, of die al met een andere opleiding bezig zijn
- Consequenties wanneer medewerker niet mee wil werken / opleiding niet haalt na 2 jaar

Accountantsbureau

- Groeiend accountsbureau met groot-regionale aanwezigheid
- OR telt 9 leden, ongeveer 320 medewerkers
- Accountants, fiscalisten, loonadviseurs en P&O-ers
- Vooral grote groep accountants wiens werk verandert:
 - Van opstellen jaarrekeningen naar advisering klanten
 - Verloop neemt toe. Met name zorg dat ervaren accountants de organisatie verlaten (de laag tussen partner en medior) en vacatures bij fiscaal en accountancy
 - Het Bestuur (vennoten) hebben het niet over SPP, maken geen personeelsanalyses

OR

- De OR heeft een bewakende rol
 - Checkt bij de achterban of bijvoorbeeld doelstellings- en beoordelingsgesprekken worden gehouden. Bespreekt dit op het overleg met de bestuurder
 - Ziet toe op functiebeschrijvingen bij nieuwe functies
 - Let erop dat er voor nieuwe posities een interne vacature komt (geen handjeklap)
- Vraagt informatie over formatieplaatje, stuwmeer overuren, in- en uitstroom op functieniveau, ziekteverzuim
- Ziet de problemen en benut de 'bespreking algemene gang van zaken' om SPP te bespreken
- Initiatief: stelt voor om de eigen P&O-afdeling intern ondersteuning te bieden bij anders inrichten van de HR-organisatie: er komt een inhoudelijke focus op de strategie en werving, er vindt spreiding plaats van HR-functionarissen, operationele zaken → eerste stap door directie in gezet.

Groot Ingenieursbureau

- COR met 11 leden en 4 OR-en met 4 tot 9 leden per divisie
- Overkoepelend thema 'zorg COR om het personeel'
- De COR (en de 4 OR'en) maken zich zorgen om het personeelsbestand.
 - Vacatures kosten steeds meer moeite om in te vullen.
 - Met name het bemannen van tenders en projecten is lastig.
 - Door het ene 'gat te vullen' ontstaat een gat bij een ander project/afdeling
- In eerste instantie vond de COR lastig gehoor bij de bestuurder. Het probleem werd niet herkend. Geholpen door een nieuwe CEO die het hoge verloop terug wil dringen én vasthoudendheid COR nu wel op de agenda.
- COR initiatief genomen:
 - Hoofdthema in bijeenkomst oktober 2018 met Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur
 - Onder begeleiding doel en strategie bepaald...want de COR had heel veel wensen en ideeën

GROOT INGENIEURSBUREAU

- COR heeft in een sessie met bestuurder + RvC een aantal ideeën geschetst hoe deze uitdaging het hoofd te bieden
 - Vergelijken van salaris- en secundaire voorwaarden – wordt opgepakt
 - Stoppen met fulltime detacheren van ervaren medewerkers
 - Andere positionering op de arbeidsmarkt
 - Andere insteek van MTO – in gang gezet
- Omdat ieder de zorg deelde bewust gekozen voor een paar (ogenschijnlijk) kleine punten om direct aan de slag te gaan. Vanuit behoefte aan actie!

Winstpunt: zorg om personeel op de strategische agenda!

SPP

- SPP = een van de manieren om de strategie van de onderneming te vertalen naar het HR-veld
- Ondernemingsraden kunnen strategie gebruiken om vooruit te kijken
- In de drie casussen:
 - OR als partner in het passend maken van scholingsmaatregelen in het kader van SPP
 - OR als aanjager om de SPP “manier van kijken” op de agenda te krijgen
 - OR als “bondgenoot” maar wel vanuit een knellend operationeel probleem de HR-strategische dimensie opzoeken met de bepalende spelers

Mogelijkheden die de WOR biedt

- Artikel 23: initiatiefrecht
- Artikel 25: adviesrecht
- Artikel 27: instemmingsrecht
- Artikel 30: adviesrecht over bestuurder

Artikel 23: initiatiefrecht

- Zet opleidingsbeleid op de kaart door middel van een initiatiefvoorstel, niet als arbeidsvoorwaarde maar vanuit het perspectief van de toekomst van de organisatie en die van de medewerkers
- Verbreed het opleidingsbeleid naar opleidingen die het gemakkelijker maken voor mensen om op de arbeidsmarkt terecht te kunnen
- Gebruik het argument van de transitievergoedingen die omlaag kunnen bij een reorganisatie
- Bestuurder moet 1x overleggen en schriftelijk besluiten
- Zorg voor een zo goed mogelijk uitgewerkt voorstel

Artikel 25

- Gebruik de adviesprocedure in het kader van een transformatie om afspraken te maken over opleidingen en leg die goed vast, bijvoorbeeld in een art. 32 overeenkomst met afspraken
- Of maak opleidingen een vast onderdeel van een sociaal plan, niet alleen om de gevolgen op te vangen maar ook preventief
- Gebruik de strategische context om de afspraken passend te maken bij de transformatie-agenda en de maatschappelijke ontwikkelingen

Artikel 27

- Opleidingsbeleid is instemmingsplichtig!
- Meestal in de vorm van een studieregeling
- Bij uitstek een gelegenheid om ondersteuning van een passend opleidingspakket te ondersteunen

Artikel 27

- [Artikel 27 lid f van de Wet op de ondernemingsraden](#) (WOR) geeft de OR instemmingsrecht op reguleringen op het gebied van personeelsopleidingen. De [cao](#) kan bepalingen bevatten over [opleidingsbeleid](#) en studiekostenregelingen. Ook is er soms instemmingsrecht op extra punten in opgenomen voor de ondernemingsraad. De ondernemingsraad heeft hoe dan ook instemmingsrecht bij de volgende aspecten van opleidingsbeleid:
 - algemene bepalingen over studieverlof en compensatie van studiekosten;
 - terugbetaling bij voortijdig vertrek;
 - de vaststelling van gewenste en verplichte bij- en nascholingen naar functie;
 - keuze voor intern of extern opleiden;
 - benoemen van relevante opleidingen per functie;
 - protocollen voor het omgaan met scholingswensen van werknemers;
 - de manier waarop het opleidingsbudget wordt besteed.

Artikel 30

- Nieuwe bestuurders kunnen bevroegd worden over hun voorgenomen beleid als het gaat over opleidingen
- Beter nog: de OR kan als het gaat om het profiel van de bestuurder proberen te bewerkstelligen dat er beleidsmatige aandacht komt

Samengevat

- Transformaties zijn constant als het gaat om organisaties
- Maar ook medewerkers moeten transformeren om bij te blijven en aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt vanuit hun portfolio
- Regelgeving is incompleet en eenzijdig ingevoerd. Het is nodig dat ondernemingsraden zich profileren op dit thema
- Dat kan door strategisch te kijken naar HR en door preventief, breed geformuleerd opleidingsbeleid te stimuleren
- De WOR biedt aanknopingspunten maar het vraagt creatief werken van de OR om effectief te zijn