

# **Digitale Transformatie & Medezeggenschap: Werk aan de winkel!**

Rapportage van onderzoek door  
WissemaGroup  
Den Haag, Januari 2021

## Inhoud

Dankwoord.....	3
1. Introductie.....	4
2. Conclusies en aanbevelingen .....	6
3. Deelnemers .....	10
4. Vragen en antwoorden .....	12
5. Vraag 1. Mate van verandering door de digitale transformatie .....	13
6. Vraag 2. Gunstig of ongunstig voor medewerkers .....	15
7. Vraag 3. Wat doet de organisatie op het gebied van DT? .....	17
8. Vraag 4. Gebruik van digitale instrumenten .....	19
9. Vraag 5. Onderwerpen tussen bestuurder en MZ inzake DT.....	21
10. Vraag 6. Rol van de medezeggenschap bij de digitale transformatie .....	23
11. Vraag 7. Wat doet de OR voor DT.....	25
12. Vraag 8. Wat heeft de OR extra nodig om zijn rol te vervullen? .....	27



© 2021 WissemaGroup  
Den Haag  
[www.wissemagroup.nl](http://www.wissemagroup.nl)

Foto voorpagina door Markus Spiske via Pexels

## Dankwoord

Dit onderzoek is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met [Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg \(MNO\)](#), de [Nederlandse Vereniging voor Medezeggenschap \(NVMz\)](#) en [SBI Formaat](#) en [CircleLytics](#).

WissemaGroup dankt deze partners van harte voor hun inzet. Zonder hen was dit mooie resultaat niet mogelijk geweest.



## 1. Introductie

De digitale transformatie wordt wel de vierde industriële revolutie genoemd, na de revoluties die veroorzaakt werden door de komst van de stoommachine aan het einde van de achttiende eeuw, de introductie van elektriciteit en lopende band een eeuw later en de verspreiding van de computer vanaf de tweede helft van de vorige eeuw. De digitale transformatie belooft grote veranderingen voor organisaties. Deze variëren van de vernieuwing van interne processen, de verandering en intensivering van het contact met klanten, de ontwikkeling van geheel nieuwe producten en diensten tot de wijziging van businessmodellen. Het businessmodel is het zakelijk fundament waarop een organisatie is gebouwd. De wijziging ervan kan het einde van een organisatie betekenen en hele sectoren in de economie opschudden (retail, online winkelen).

Binnen organisaties verandert werk. Sommige banen verdwijnen door automatisering of outsourcing, nieuwe banen komen erbij. Nieuwe banen vragen andere kennis en vaardigheden dan de oude. Opleiding van werkenden, upskilling en reskilling zijn cruciaal om werk te behouden. Ondanks de opleidingsinspanningen ziet het er niet naar uit dat alle werkenden de overstap kunnen maken.

De digitale transformatie onttrekt zich op veel gebieden aan het zicht. Data staan op servers in een goed afgesloten ruimte, of geheel buiten de organisatie in de 'cloud'. Machine learning, deep learning en kunstmatige intelligentie zijn software toepassingen. Aan de computer waarop ze draaien is echt niets bijzonders te zien. En als ze in de 'cloud' draaien is er zelfs geen computer te zien. Welke stappen een organisatie zet op het gebied van digitale transformatie is voor velen in de organisatie niet bekend en niet goed te volgen. Hetzelfde geldt voor de vraag of daarbij wettelijke en ethische kaders gewaarborgd zijn.

### **Medezeggenschap en de digitale transformatie**

Beslissingen die organisaties nemen over hun omgang met de digitale transformatie hebben verstrekkende consequenties. De medezeggenschap in de organisatie, de ondernemingsraad, de centrale ondernemingsraad of onderdeelcommissie, adviseert over deze beslissingen. Daarmee heeft de medezeggenschap de mogelijkheid de bestuurder op onopgemerkte mogelijkheden te attenderen en voor vergissingen te behoeden. Dit roept de vraag op hoe bestuurder en medezeggenschap het onderwerp van de digitale transformatie behandelen en welke activiteiten en initiatieven de medezeggenschap ontplooit om zich het onderwerp meester te maken, de bestuurder van goede adviezen te voorzien en de organisatie en medewerkers voor te bereiden op de digitale toekomst.

### **Partners in het onderzoek**

WissemaGroup heeft hiervoor een onderzoek opgezet en in samenwerking met [Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg \(MNO\)](#), de [Nederlandse Vereniging voor Medezeggenschap \(NVMz\)](#) en [SBI Formaat](#) onder de aandacht gebracht.

Het onderzoek had de vorm van een online enquête. [CircleLytics](#), onze partner op het gebied van online dialogen, heeft de hiervoor benodigde online applicatie ter beschikking gesteld.



### **Opbouw van dit document**

Het onderzoek vond plaats tussen 16 november en 11 december 2020. 92 deelnemers vulden de online enquête in. In dit document beschrijven we resultaten van het onderzoek, trekken conclusies en doen we op basis daarvan aanbevelingen voor medezeggenschap en bestuurders.

De opbouw van dit document is als volgt.

In hoofdstuk 2. staan de conclusies en aanbevelingen. Dit hoofdstuk is te lezen als de samenvatting van de resultaten van het onderzoek.

Hoofdstuk 3. schetst de deelnemers en hoe deze in verschillende categorieën kunnen worden ingedeeld.

Hoofdstuk 4. geeft een overzicht van de vragen waaruit het onderzoek is opgebouwd.

De hoofdstukken 5. tot en met 12. beschrijven de scores en antwoorden op de vragen en bevatten per vraag een discussie van de resultaten.



## 2. Conclusies en aanbevelingen

Hieronder schetsen we de belangrijkste conclusies uit het onderzoek en koppelen daaraan een aantal aanbevelingen voor ondernemingsraden, ondernemingsraadleden en hun gesprekspartners. Als gesprekspartners treden naast de formele bestuurder in de praktijk regelmatig managers, projectleiders en liaisonfunctionarissen op.

De conclusies en aanbevelingen zijn, hoewel niet rechtstreeks aan hen geadresseerd, ook interessant voor anderen in organisaties zoals medewerkers en HR vanwege het doorkijkje dat ze bieden. Dit doorkijkje betreft de omgang met Digitale Transformatie in de praktijk en speerpunten om medewerkers meer te betrekken bij de Digitale Transformatie en zich voor te bereiden op de gevolgen van de digitale transformatie.



### 2.1. Conclusies

#### **De digitale transformatie brengt aanmerkelijke veranderingen**

Uit het onderzoek blijkt dat deelnemers verwachten dat de Digitale Transformatie hun organisatie in de komende 3 tot 5 jaar aanmerkelijk zal veranderen. Gemiddeld geeft men een 7,8 voor de mate verandering op een schaal van 1 (Niet tot nauwelijks) en 10 (Zeer ingrijpend).

#### **Veranderingen zijn over het algemeen gunstig voor medewerkers**

Verwacht wordt dat deze veranderingen over het algemeen gunstig zullen zijn voor medewerkers. Medezeggenschappers zijn hierbij gemiddeld wat minder optimistisch dan medewerkers en managers.

Als positieve gevolgen noemt men het verdwijnen van saaie en repetitieve taken en het daardoor overblijven van interessantere en meer uitdagende taken. Vrijgekomen tijd kan -naast aan efficiencyverbetering- besteed worden aan innovatie, contact met klanten en individueel leren, team-leren of organisatie-leren.

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.

Minder dan de helft van de organisatie heeft naar de inzichten van de deelnemers een strategie op het gebied van de digitale transformatie. De ontwikkeling en bekendmaking van een dergelijke strategie zouden eraan bij kunnen dragen dat medewerkers meer zicht krijgen op de positieve kanten van de digitale transformatie.

#### **De medezeggenschap wacht af**

Hoewel de Digitale Transformatie naar verwachting aanmerkelijke veranderingen inhoudt bereidt de medezeggenschap zich niet in het bijzonder op het thema voor en ontplooit zij er geen initiatieven voor. Voor kennis over de Digitale Transformatie leunt zij 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. Circa de helft van de organisatie beschikken over een DT-strategie waarbij met de omvang van de organisatie het percentage van de organisaties groeit dat beschikking heeft over een DT-strategie.



### **De medezeggenschap kiest een behoudende rol**

Naast een afwachtende houding ten aanzien van de Digitale Transformatie kiest de medezeggenschap overwegend een behoudende rol. Eerder gaat de aandacht uit naar het toetsen van de plannen en het bewaken van wettelijke kaders dan naar het stimuleren van de interesse van de medewerkers of het aanjagen van de Digitale Transformatie met het oog op de continuïteit van de organisatie

Deze behoudende rol wordt van de medezeggenschap ook verwacht door medewerkers en managers; organisatiebreed wordt de medezeggenschap, zo lijkt het, gezien als een behoudend instituut.

Saheli Chowdhury constateert in haar master these dat een veranderingsgezinde houding van de medezeggenschap (growth mindset) samenhangt met een groeiende digitale volwassenheid, beter overleg met de bestuurder en een grotere invloed op besluiten inzake de digitale transformatie. Een behoudende houding (fixed mindset) bewerkstelligt het tegenovergestelde. Het hangt samen met een lage digitale volwassenheid, een weinig productieve relatie met de bestuurder en weinig invloed op de digitale transformatie.

De rol die de medezeggenschap kiest inzake de Digitale Transformatie heeft tot gevolg dat de medezeggenschap zich niet ontwikkelt op het gebied van de digitale transformatie en door de bestuurder niet echt als een gesprekspartner wordt gezien. Bij gebrek aan gesprek kan de medezeggenschap geen invloed uitoefenen op de ontwikkeling en aanpassing van plannen op het gebied van DT. Dit is teleurstellend omdat deze plannen verstrekkende consequenties kunnen hebben voor werk, werkgelegenheid en werknemers.

### **De medezeggenschap heeft meer nodig om zijn rol voor DT te nemen**

Om zijn rol inzake de digitale transformatie te kunnen nemen heeft medezeggenschap meer kennis en inzichten nodig heeft:

- kennis over DT en gevolgen voor mens en organisatie;
- inzicht in de DT-plannen van de organisatie;
- inzicht in concrete gevolgen van DT-plannen voor medewerkers.

Bij de behoefte aan kennis en inzichten van de medezeggenschap passen twee kanttekeningen.

De eerste kanttekening is dat deze opgedeeld zou kunnen worden in algemene, extern beschikbare kennis en interne, toegepaste kennis. De algemene kennis kunnen medezeggenschapper verwerven door het deelnemen aan opleidingen, congressen, het lezen van boeken en tijdschriften en wat dies meer zij.

De interne, toegepaste kennis komt voort uit de vertaling van de algemene kennis naar de specifieke aard en omstandigheden van de organisatie.

De tweede kanttekening betreft de reikwijdte van de rol van de medezeggenschap.

Wanneer de medezeggenschap zijn rol meer toekomstgericht en veranderingsgezindefinieert is de vraag of dit ook betekent dat behoefte ontstaat aan andere of nieuwe competenties, kennis, middelen of instrumenten om die rol in te vullen.

## **2.2. Aanbevelingen**

### **Digitale transformatie op OR agenda, werken aan digitale volwassenheid**

Om grip te krijgen op de digitale transformatie is het voor medezeggenschappers van belang zich te verdiepen in wat de ontwikkelingen zijn en hoe deze van belang zouden

kunnen zijn voor, of toegepast zouden kunnen worden in, de eigen organisatie. We noemen dit het ontwikkelen van digitale volwassenheid van de medezeggenschap. Aanbeveling is om als geheel OR-team of als een thema-commissie namens de OR zich te verdiepen in de ontwikkelingen door opleiding, congresbezoek, het lezen van publicaties en het delen van informatie met andere ondernemingsraden in netwerken of platforms. Omdat de digitale transformatie zeker nog niet klaar is, moet dit geen eenmalige inspanning zijn, maar een voortdurende.

Het volgen van de ontwikkelingen is de eerste stap. De tweede is het vertalen van de ontwikkelingen naar ideeën, mogelijkheden, kansen en bedreigingen voor de eigen organisatie. Scenario's vormen daarbij een belangrijk instrument; verschillende routes waarlangs de digitale transformatie zich in de komende jaren binnen de organisatie zou kunnen voltrekken. De -mogelijke- toekomstplannen moeten weer verder uitgewerkt worden naar consequenties voor medewerkers, strategie en winstgevendheid. Het gaat bij de veranderingen door de digitale transformatie zeker niet alleen de 'harde' kant van de organisatie met onderwerpen als technologie, werkprocessen en structuur, maar ook om 'zachte' aspecten veranderende samenwerkingspatronen (bijvoorbeeld Agile) en de cultuur van de organisatie.

De digitale transformatie verlegt grenzen en het verleggen daarvan is niet altijd wettelijk, ethisch of moreel wenselijk of acceptabel. Denk bij voorbeeld aan vraagstukken op het gebied van privacy en de onbedoelde, maar daarmee niet minder schadelijke, discriminerende effecten die het gebruik van algoritmen kan hebben. De wetgever heeft de medezeggenschap op dit gebied een bijzondere verantwoordelijkheid toebedeeld. Het fundament van kennis en ideeën van de ondernemingsraad over de digitale transformatie maakt het mogelijk dat de ondernemingsraad naast voorstellen van de bestuurder alternatieven kan plaatsen. Het gesprek met de bestuurder blijft dan niet beperkt tot het commentariëren van de plannen van de bestuurder, maar krijgt het karakter van een strategische dialoog met een duidelijke meerwaarde voor bestuurder, organisatie, medewerkers en andere stakeholders.

### **Keuze voor een proactieve rol**

De medezeggenschap kiest overwegend voor een behoudende en afwachtende rol als het gaat om de digitale transformatie. Dit gaat samen met een geringe en niet groeiende digitale volwassenheid, een weinig productieve relatie met het management en weinig invloed op beslissingen.

Om meer invloed te ontwikkelen op de beslissingen van het management en hun consequenties voor onder meer medewerkers is de aanbeveling aan de ondernemingsraad om een meer proactieve, toekomstgerichte en veranderingsgezinde rol te kiezen. Dit betekent openstaan voor verandering, werken aan digitale volwassenheid, alternatieven voorstellen en daarmee 'ontsnappen' aan het web van de ideeën van het management. Een proactieve rol moet niet verward worden met 'meebewegen'. Meebewegen heeft voor veel medezeggenschappers en medewerkers die naar de rol van de ondernemingsraad kijken een negatieve connotatie, het is het weinig kritisch akkoord gaan met de voorstellen van het management. Het is het tegenovergestelde van afwachten en afhouden. Zowel bij meebewegen als afhouden brengt de ondernemingsraad geen eigen ideeën in of alternatieven voor oplossingen en aanpakken. En juist eigen ideeën en alternatieven aandragen zijn de crux van de proactieve rol.







### **De collega's meenemen**

De veranderingen als gevolg van de digitale transformatie raken in meerdere of mindere mate iedereen in de organisatie. Uit de resultaten spreekt dat circa 30% van de organisaties medewerkers informeren over de digitale transformatie en wat dit voor hen gaat betekenen. In vergelijking met de mate dat organisaties in de komende 3 tot 5 jaar verwachten te veranderen door de digitale transformatie is dit een onvoldoende inspanning om medewerkers te betrekken en voor te bereiden. Het leidt tot weerstand tegen verandering en leidt ertoe dat mogelijkheden van opleiding, upskilling en reskilling onvoldoende benut worden met negatieve gevolgen voor de zittende medewerkers. Aanbeveling aan de medezeggenschap is om alle collega's in de organisatie mee te nemen in het proces van bewustwording van de mogelijkheden en consequenties van de digitale transformatie en daarmee enthousiasmeren en mobiliseren voor het zetten van stappen om zich voor te bereiden op de 'digitale toekomst'. Deze taak kan de ondernemingsraad alleen op zich nemen, maar het is natuurlijk ook heel goed mogelijk deze samen met de bestuurder, management en HR op te pakken. In geval van samen doek kan waarschijnlijk ook makkelijker beter gebruik gemaakt worden van de middelen waarover de organisatie beschikt (Afdeling Communicatie, interne media) en kan de ondernemingsraad een stempel drukken op de kwaliteit en objectiviteit van de informatie.

Na en naast bewustwording zijn andere stappen aan de orde als het inrichten van opleiding, upskilling en reskilling, het creëren van een -persoonlijk- opleidingsbudget of het ontwikkelen van een individueel 'plan B'. De ondernemingsraad kan deze onderwerpen onder de aandacht van zowel bestuurder als medewerkers brengen en daarmee bijdragen aan de positieve adaptatie van de digitale transformatie.

### **WissemaGroup kan helpen**

WissemaGroup heeft mede op basis van de uitkomsten van dit onderzoek een aanbod van workshops en opleidingen voor ondernemingsraden ontwikkeld. Dit aanbod is te vinden op de [website van WissemaGroup](#).

### 3. Deelnemers

Het onderzoek vond plaats tussen 16 november en 11 december 2020. 92 deelnemers vulden de online enquête.

De deelnemers zijn gevraagd naar hun profiel met als elementen:

- de groepering waar ze zich toe rekenen,
- de omvang van de organisatie waarin ze werkzaam zijn en
- de sector waarin de organisatie opereert.



#### 3.1. Groepering

Als groepering werden drie categorieën onderscheiden.

<b>Groepering</b>	<b>Aantal deelnemers</b>
Medewerker	9
Manager	13
Medezeggenschapper	67

#### 3.2. Omvang van de organisatie

In de omvang van de organisatie werden vijf categorieën onderscheiden, minder dan 100 medewerkers, van 100 tot 250 medewerkers, van 250 tot 500 medewerkers, van 500 tot 1000 medewerkers en meer dan 1000 medewerkers. Voor de verwerking van de resultaten zijn deze vijf tot drie gecombineerd.

<b>Omvang van de organisatie</b>	<b>Aantal deelnemers</b>
Tot 250 medewerkers	15
250 tot 1000 medewerkers	15
Meer dan 1000 medewerkers	62

#### 3.3. Sector

De deelnemers konden uit acht categorieën kiezen voor de sector waarin hun organisatie werkzaam is.

<b>Sector</b>	<b>Aantal deelnemers</b>
Gezondheidszorg en welzijn	11
Handel en dienstverlening	26
ICT	3
Justitie, veiligheid en openbaar bestuur	13
Landbouw, natuur en visserij	2
Media en communicatie	1
Onderwijs, cultuur en wetenschap	4

Techniek, productie en bouw	20
Toerisme, recreatie en horeca	2
Transport en logistiek	10

### 3.4. Uitsplitsing van de antwoorden

Bij de presentatie van de resultaten van het onderzoek worden deze bij een aantal vragen uitgesplitst naar de groepering waartoe deelnemers zich rekenen en de omvang van de organisatie. Uitsplitsing wordt alleen toegepast als er nadrukkelijk verschillen in de scores tussen categorieën deelnemers zijn.

De verdeling van de deelnemers over de verschillende sectoren was scheef. Van enkele sectoren waren er slechts één of enkele deelnemers, van andere sectoren meer dan tien keer zoveel. Om deze redenen worden de resultaten bij geen van de vragen naar sectoren uitgesplitst.



## 4. Vragen en antwoorden

De enquête bestond uit 11 vragen, 8 daarvan betroffen het thema van de enquête, namelijk Digitale Transformatie en Medezeggenschap en drie het profiel van de deelnemer.

Bij alle inhoudelijke vragen konden de deelnemers een tekstvak invullen. Bij de vragen 1. en 2. konden ze daarin een toelichting op hun score of antwoord geven.

Bij de vragen 3. tot en 8. konden ze een daarmee een extra antwoordmogelijkheid toevoegen en die 'aanvinken'.

Het extra antwoord van één deelnemer werd niet zichtbaar voor anderen. Deelnemers konden dus niet op elkaars antwoord reageren of het extra antwoord van een ander ook voor zichzelf aanvinken.

De extra antwoordmogelijkheden werden door veel deelnemers gebruikt om hun score op de multiple choice opties toe te lichten en niet minder om echt een ander en nieuw antwoordmogelijkheid voor zichzelf toe te voegen.

Bij de rapportage van de resultaten van de enquête op de volgende bladzijden wordt per vraag steeds ook een selectie van de toelichtingen die deelnemers gaven toegevoegd.

Deze selectie is zo gekozen dat deze als afspiegeling kan dienen voor het geheel van de reacties.

Bij de vragen 3. tot en met 8. konden deelnemers steeds meerdere antwoordmogelijkheden aanvinken. Dit betekent voor de scores van de antwoordmogelijkheden dat iedere optie een score van 100% kan halen, namelijk als alle deelnemers de desbetreffende optie zouden aanvinken. Het is dus niet zo dat de scores van de verschillende opties bij de vragen 3. tot en met 8. bij elkaar optellen tot 100%.



## 5. Vraag 1. Mate van verandering door de digitale transformatie

De eerste vraag van het onderzoek luidde:

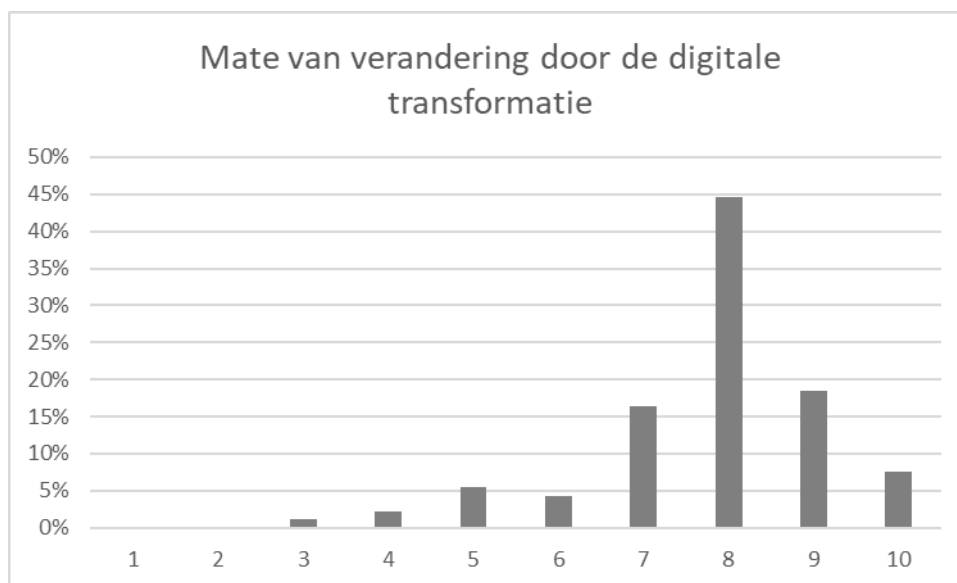
"In welke mate verwacht u dat de Digitale Transformatie uw organisatie in de komende 3 tot 5 jaar zal veranderen?"

Deelnemers konden hun score geven op een schaal van 1 (Niet tot nauwelijks) en 10 (Zeer ingrijpend).



### 5.1. Uitkomsten

De verdeling van de scores wordt in onderstaande grafiek weergegeven.



Meer dan 70% van de deelnemers verwacht dat hun organisatie door de digitale transformatie met een '8' of meer verandert. De gemiddelde score is 7,8.

Er zijn kleine verschillen tussen de verschillende categorieën deelnemers.

Medewerkers rapporteren een gemiddelde score van 7,1, managers 7,7 en medezeggenschappers een 7,9.

Uitgesplitst naar de omvang van organisaties rapporteren de deelnemers van organisatie tot 250 medewerkers een score van 7,7, van organisaties van 250 tot 1000 medewerkers een 7,1 en van organisaties boven 1000 medewerkers een 8,0.

### 5.2. Toelichtingen

In het tekstvak bij de vraag konden de deelnemers de belangrijkste factor van deze verandering markeren. Voorbeelden van hun notities zijn de volgende:

- *"Zorg op afstand zal heel veel groter worden, omdat de techniek heel veel meer mogelijk maakt. Het zal er voor zorgen dat het fysieke ziekenhuis veel kleiner zal worden."*
- *'Automatiseren en slimmer maken van processen. Ander klantcontact. Beter voorspellen door data te gebruiken.'*

- *"Er zullen wellicht nog meer zaken online worden geregeld en aan elkaar gekoppeld worden."*
- *"Minder medewerkers nodig. Meer onpersoonlijk werk naar klant/burger. Eigen inbreng verdwijnt. Klantvriendelijkheid vervaagt."*
- *"Data bewerking door hoger opgeleiden gaat de voorkeur krijgen boven het 'oude' data verwerken van vroeger en nu door de lager opgeleiden in de organisatie. Hoe gaan we om met de medewerkers die op deze manier 'over' zijn?"*
- *"Er wordt, zeker door de coronacrisis, meer thuis gewerkt. Dat gaat niet meer helemaal teruggedraaid worden. Het thuiswerken zal steeds belangrijker worden. Maar hoe kom je er als MZ achter wat er speelt in afdelingen?"*
- *"Disruptie door branchevreemde concurrenten, vraag van klanten, noodzaak tot efficiëntie om kosten beheersbaar te houden, krapte in personeel op specifieke onderdelen."*



### **5.3. Discussie**

De deelnemers aan het onderzoek verwachten dat de digitale transformatie hun organisatie behoorlijk gaat veranderen. In veel organisaties is dat een proces dat al loopt en waarvan men er vanuit gaat dat dit ook steeds verder voort zal gaan. Men ervaart dat allerlei aspecten van de organisatie veranderen, interne processen, klantencontact en relaties met leveranciers.

Voordelen van de digitale transformatie worden genoemd, zoals een hogere efficiency en verlaging van kosten. Voordelen op het gebied van innovatie, op de gebieden van nieuwe diensten en producten worden minder genoemd, terwijl de digitale transformatie op deze gebieden ook zeker grote stappen mogelijk maakt. Het verdwijnen van repetitieve taken creëert ook tijd, tijd die voor innovatie, voor contact met klant en tijd voor afstemming en overleg.

De deelnemers zien ook nadelen zoals het verlies van werkgelegenheid en -in tegenstelling tot het voordeel van meer gelegenheid voor contact met klanten- juist een minder persoonlijk contact met klanten. De digitale transformatie impliceert voor sommige organisaties ook de dreiging van disruptie van het business model en raakt daarmee mogelijk de continuïteit van de organisatie.

De Coronacrisis wordt genoemd als een versneller op het gebied van de digitale transformatie in het bijzonder op het gebied van thuiswerken en het tijd- en plaatsafhankelijk werken. De deelnemers zien dat dit vraagstukken oproept voor zowel de samenwerking op allerlei niveaus in de organisatie als voor het vormgeven van medezeggenschap, wat in de kern draait op contact en communicatie.

## 6. Vraag 2. Gunstig of ongunstig voor medewerkers

Vraag 2. van het onderzoek had de vorm van een stelling:

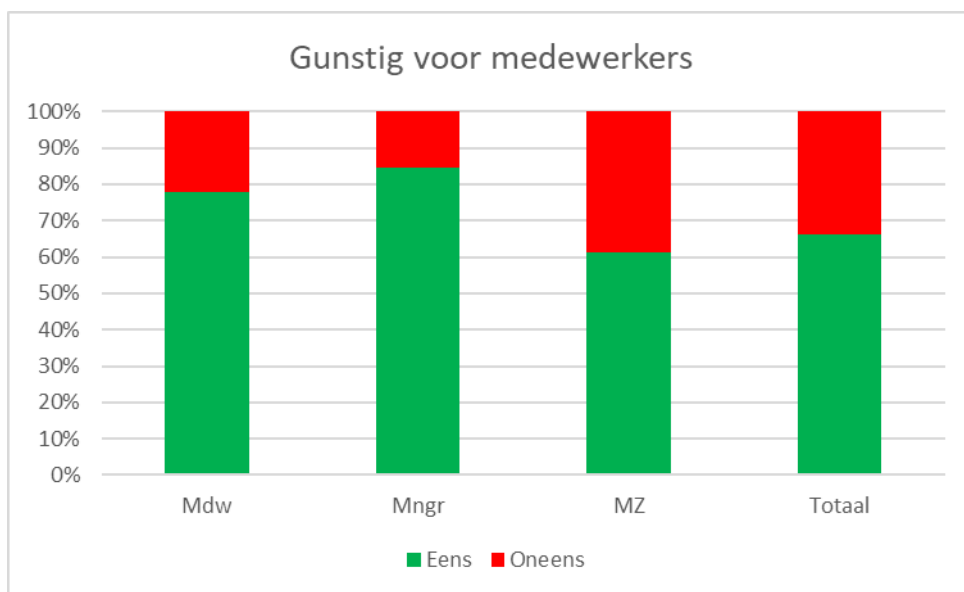
"De veranderingen als gevolg van de Digitale Transformatie zullen naar mijn inschatting over het algemeen gunstig zijn voor de medewerkers in onze organisatie."

De deelnemers konden reageren op de stelling met 'eens' of 'oneens' en in een tekstvak een toelichting noteren.



### 6.1. Uitkomsten

In de grafiek hieronder zijn de reacties van de deelnemers weergegeven, onderscheiden naar de categorieën 'Medewerkers', 'Managers', 'Medezeggenschappers' en 'Totaal'.



Medewerkers en managers zijn met respectievelijk 78% en 85% positiever over de consequenties voor medewerkers dan de medezeggenschappers; 61% van hen onderschrijven de stelling.

### 6.2. Toelichtingen

In een tekstvak konden de deelnemers een toelichting op hun reactie geven.

Voorbeelden van deze toelichtingen zijn de volgende:

- "Ik zou eigenlijk neutraal moeten zeggen. De transformatie brengt namelijk een totale reorganisatie van het werk met zich mee en dat is niet altijd gunstig voor de medewerkers."
- "Uiteindelijk wel, alleen zal er een organisatorische en cultuur verandering moeten plaatsvinden die in eerste instantie niet prettig zal worden ervaren. Corona gedreven thuiswerken geeft ons al een inkijkje."
- "Dit heeft direct gevolg voor werkgelegenheid! Minder banen. We zien het nu al."
- "Ik ben bang dat het uitdagende deel van het werk naar AI schuift en dat het meer simpele werk naar de mens gaat."
- "Het zal geen banen kosten, maar het betekent wel dat er andere kwaliteiten van

mensen worden gevraagd. Het is aan de organisatie en ook zeker de OR om hier vroegtijdig aandacht aan te geven."

- "Eenvoudige, saaie, taken worden overgenomen door een 'robot' of automatisch systeem. Wat overblijft zijn minder repeterende en daarom uitdagendere handelingen, die kennis en vaardigheden vereisen."
- "Vereenvoudigde en gedigitaliseerde werkprocessen zullen leiden tot hoogwaardigere taken en meer werkplezier voor de blijvers. Wel zaak medewerkers die buiten de boot dreigen te vallen goed te begeleiden naar ander werk."
- "Alles wat digitaal (vanzelf) gaat is mooi meegenomen. Je kunt je richten op zaken die van belang zijn."



### 6.3. Discussie

De gevolgen van de Digitale Transformatie voor de medewerkers schatten de deelnemers overwegend als positief in. Medezeggenschappers zien deze gevolgen wel nadrukkelijk minder positief dan medewerkers en managers.

Als positieve gevolgen van de digitale transformatie worden genoemd het verdwijnen van saaie en repetitieve taken en het daardoor overblijven van interessantere en uitdagende taken. De digitale transformatie leidt ook tot nieuwe banen die naar verwachting goed gewaardeerd en aantrekkelijk zullen zijn. Voorbeelden van nieuwe banen zijn smart home ontwerper, 'full stack' ontwikkelaars, haptische interface ontwerper en algoritme bias auditor.

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. Zorgen bestaan er ook over het werk dat overblijft en dat computers en robots -nog- niet kunnen uitvoeren. Dat zou wel eens onaantrekkelijk werk kunnen zijn.

De minder positieve score van medezeggenschappers over de gevolgen van de digitale transformatie is opvallend. Deze zou mogelijk kunnen samenhangen met het feit dat zij over meer informatie over de plannen en gevolgen beschikken dan anderen in de organisatie. Het zou ook kunnen zijn dat medezeggenschappers in meerdere mate afkomstig zijn van de groepen medewerkers die in het bijzonder de negatieve consequenties verwachten te ervaren.



## 7. Vraag 3. Wat doet de organisatie op het gebied van DT?

De derde vraag van het onderzoek was als volgt geformuleerd:

"Wat doet uw organisatie op het gebied van Digitale Transformatie (DT)?"

De deelnemers konden de volgende vier opties kiezen:

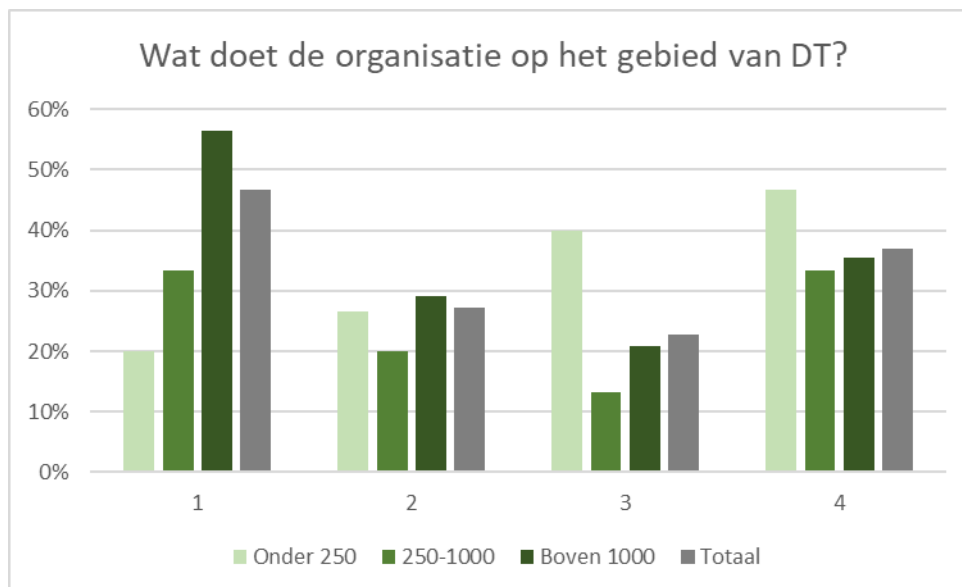
1. Heeft een duidelijke strategie op het gebied van DT.
2. Draagt de DT-strategie breed uit onder alle medewerkers.
3. Maakt duidelijk hoe ieders werk door DT zal veranderen.
4. Bereidt medewerkers actief voor op DT (opleiding, training).

De deelnemers konden meerdere van deze vier antwoorden kiezen, inclusief een ander, zelf geformuleerd antwoord.



### 7.1. Uitkomsten

In de grafiek zijn de antwoorden van de deelnemers weergegeven; ze zijn uitgesplitst naar de omvang van de organisaties waar de deelnemers werkzaam zijn.



### 7.2. Aanvullende antwoorden

De deelnemers konden aanvullend een eigen antwoord formuleren op de vraag wat de eigen organisatie doet op het gebied van de digitale transformatie.

Voorbeelden van aanvullende antwoorden zijn de volgende:

- *"Belangrijkst is inzetten op wendbaarheid. De toekomst laat zich heel lastig (steeds lastiger) voorspellen."*
- *"Er wordt wel over nagedacht, maar nog niet alle medewerkers zijn hiervan op de hoogte. Er wordt wel gesproken dat werk verandert, maar nog niet actief getraind."*
- *"Er wordt nu, aangewakkerd door het thuiswerken in verband met corona, nagedacht over hoe we in de toekomst gaan werken. Wordt nog niets over"*

*gecommuniceerd naar medewerkers, dat gebeurt sowieso weinig."*

- *"De digitale strategie op commercieel gebied (klantkant) wordt goed gedeeld. Die openheid voel ik niet als het gaat om de medewerkerskant en al helemaal niet als het gaat om het snijden van banen door digitalisering."*
- *"Meer aandacht nodig voor de factoren 3. en 4. hier, met name als zaken door DT echt gaan verdwijnen. De sociale innovatie dient vooraf te gaan aan de digitale proces innovatie en niet pas er na te starten."*
- *"De aangekruiste onderwerpen zijn nog niet tot in de haarvaten geregeld."*
- *"Wij zijn daar nog onvoldoende mee bezig."*



### **7.3. Discussie**

Hoewel de deelnemers aangeven aanmerkelijke veranderingen te verwachten als gevolg van de digitale transformatie (vraag 1.) constateren de meesten dat de organisatie nog geen strategie voor de digitale transformatie heeft geformuleerd. Mogelijk spreekt hier ook uit dat deze weliswaar al wel geformuleerd is, maar niet bekend gemaakt is aan de mensen in de organisatie.

Deelnemers uit organisaties met meer dan 1000 medewerkers rapporteren vaker dat er een DT-strategie is dan die van organisatie van 250 tot 1000 medewerkers en van organisaties met minder dan 250 medewerkers. Met de omvang van de organisatie groeit de aanwezigheid van een DT-strategie.

Als het gaat om het uitdragen van de strategie binnen de organisatie, de gevolgen voor het werk bekendmaken en medewerkers actief voorbereiden op DT zijn de scores laag. De deelnemers noteren geen activiteiten of initiatieven op het gebied van -nieuwe-samenwerkingsvormen tussen mens en robot. Het beeld dat één en ander oproept is dat medewerkers onvoldoende worden geïnformeerd over de toekomst, onvoldoende worden betrokken en onvoldoende worden voorbereid. In het licht van de behoorlijke mate waarin de digitale transformatie organisaties gaat veranderen is dit een alarmerende conclusie.

Verrassend zijn in dit verband de scores van organisaties in de omvang tot 250 medewerkers op de items '3' en '4'. Dit roept de vraag op hoe deze organisaties meer dan grotere organisatie medewerkers voorbereiden op de gevolgen van de digitale transformatie terwijl ze over het algemeen niet beschikken over een strategie op het gebied van Digitale Transformatie. De scores op items '3' en '4' kunnen mogelijk verklaard worden door de aandacht die op dit moment uitgaat naar het gebruik van digitale middelen ten behoeve van thuiswerken in organisatie tot 250 medewerkers, waarbij de veronderstelling zou kunnen zijn dat deze instrumenten in grotere organisaties reeds meer gemeen goed zijn en derhalve niet nu als gevolg van de Coronacrisis eerst in gebruik worden genomen. De aandacht voor digitale middelen voor thuiswerken kan ons inziens niet gezien worden als de voorbereiding van medewerkers op de digitale transformatie in brede zin. De digitale transformatie raakt werk en organisatie op veel meer aspecten dan alleen werken op afstand.

## 8. Vraag 4. Gebruik van digitale instrumenten

De vierde vraag van de online enquête vroeg naar het gebruik van digitale instrumenten.

De antwoordmogelijkheden waren de volgende acht:

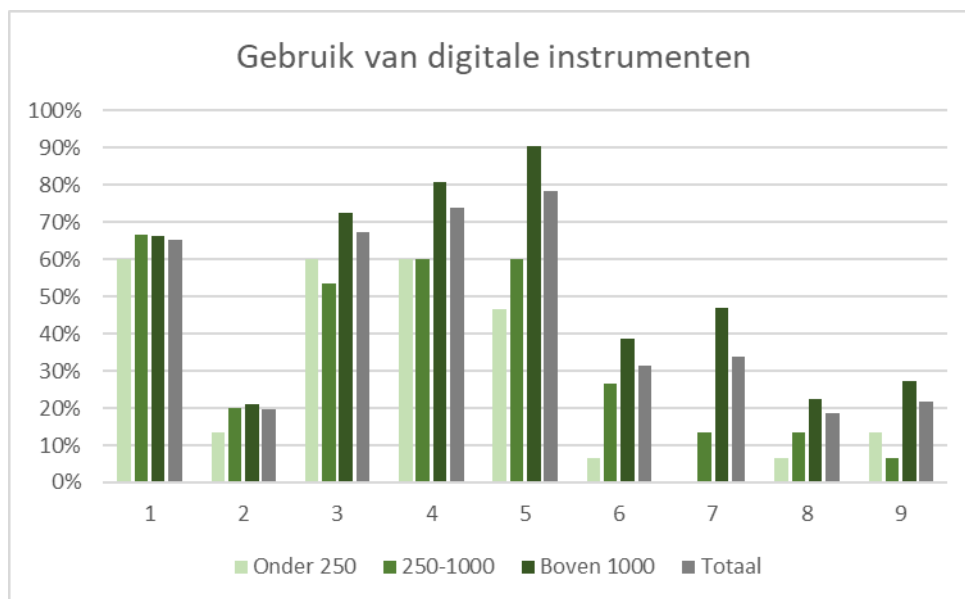
1. Social media, twitter follow bots.
2. Influencers voor contact met doelgroepen.
3. Mobile devices voor interne processen.
4. Apps voor contact/samenwerking met klanten.
4. 'Big data' en data analyse.
5. Machine learning, deep learning.
6. Robots.
7. Sollicitatiebot (KI toepassingen voor HR).
8. Blockchain.

De deelnemers konden meerdere van deze acht antwoorden kiezen, inclusief een ander, zelf geformuleerd antwoord.



### 8.1. Uitkomsten

In de grafiek zijn de antwoorden van de deelnemers weergegeven uitgesplitst naar de omvang van de organisaties waar zij werkzaam zijn.



### 8.2. Aanvullende antwoorden

De deelnemers konden aanvullend een eigen antwoord formuleren op de vraag naar het gebruik van DT-instrumenten.

Voorbeelden van aanvullende antwoorden zijn de volgende:

- "Denk dat we meerdere middelen gebruiken dan hierboven door mij aangekruist alleen weet ik dat niet."
- "We gebruiken alles doch nog erg per functie en of per proces, geen overall plan"

*en of keuze."*

- *"Zover mij bekend."*
- *"Niet bekend."*
- *"Machine learning en block chain is nog experimenteel."*
- *"Wij maken nog geen gebruik hiervan."*
- *"Alleen als er een duidelijke business case is."*
- *"Ik heb hier niet goed zicht op."*
- *"We staan echt nog aan het begin van een lange weg."*

### **8.3. Discussie**

Het beeld dat uit de scores naar voren komt is dat met de omvang van de organisatie het gebruik van DT-instrumenten groeit. Dit is wellicht niet verrassend, maar is wel een indicatie dat kleinere organisatie minder goed dan grote organisaties in staat zijn de digitale transformatie van hun organisatie vorm te geven. Dit is een zorgwekkende conclusie in die zin dat het aangeeft dat in de mate dat de digitale transformatie concurrentievoordelen biedt deze door grote organisaties meer benut worden dan door kleinere. Tenzij kleinere organisaties op een andere manier de voordelen van de digitale transformatie weten te benutten worden ze vroeger of later bedreigd in hun voortbestaan. Bij andere manieren van het benutten van de voordelen van de digitale transformatie kan gedacht worden aan samenwerking in netwerken of door inkoop van DT instrumenten bij gespecialiseerde leveranciers.

Uit de aanvullende antwoorden komt het beeld naar voren dat veel deelnemers geen duidelijk beeld hebben welke DT-instrumenten de organisatie inzet. De vraag is wellicht of het belangrijk zou zijn dat medewerkers kennis hebben van de technologieën die de organisatie gebruikt. Als het gaat om het verrichten van de eigen werkzaamheden kan voor veel medewerkers volstaan worden met inzicht in het gebruik van de technologieën binnen de eigen afdeling en mogelijk aanpalende afdelingen.

Kijken we naar de veranderingen die banen doormaken dan is te beargumenteren dat het belangrijk is dat medewerkers ook bekend zijn met technologieën die in andere dan de eigen afdeling gebruikt worden en gaan worden. Dit maakt mogelijk dat zij zich door training en opleiding kunnen voorbereiden op een andere baan in een andere afdeling (of in een andere organisatie) als het eigen werk door DT komt te vervallen.

Zoals medewerkers overwegend niet bekend zijn met de digitale instrumenten die de organisatie inzet is het aannemelijk dat de organisatie niet bekend is met de digitale vaardigheden van medewerkers en, misschien belangrijker nog, met mogelijke tekorten op het gebied van digitale vaardigheden. Medewerkers worden onvoldoende uitgedaagd en voorbereid op het werk van de toekomst en bij introductie van nieuwe technologie ontstaan er grotere vraagstukken op personeelsvlak dan nodig zou zijn.

Voor medezeggenschappers is van groot belang dat zij goed op de hoogte zijn van de technologieën en dus ook de DT-instrumenten die de organisatie gebruikt en beoogt te gaan gebruiken. DT-instrumenten introduceren vraagstukken op het gebied van werkgelegenheid, privacy, gelijke behandeling en non-discriminatie. Vraagstukken op deze terreinen moeten wettelijk gezien met de medezeggenschap worden besproken.

Naast deze formele verplichting ligt het voor de hand dat aandacht van de medezeggenschap als intern toezichthouder hier naar uit gaat.



## 9. Vraag 5. Onderwerpen tussen bestuurder en MZ inzake DT

De vijfde vraag van het onderzoek betrof de aspecten en consequenties van de nieuwe digitale technieken en middelen die bestuurder en medezeggenschap bespreken voordat tot invoering wordt besloten.

De antwoordmogelijkheden waren de volgende:

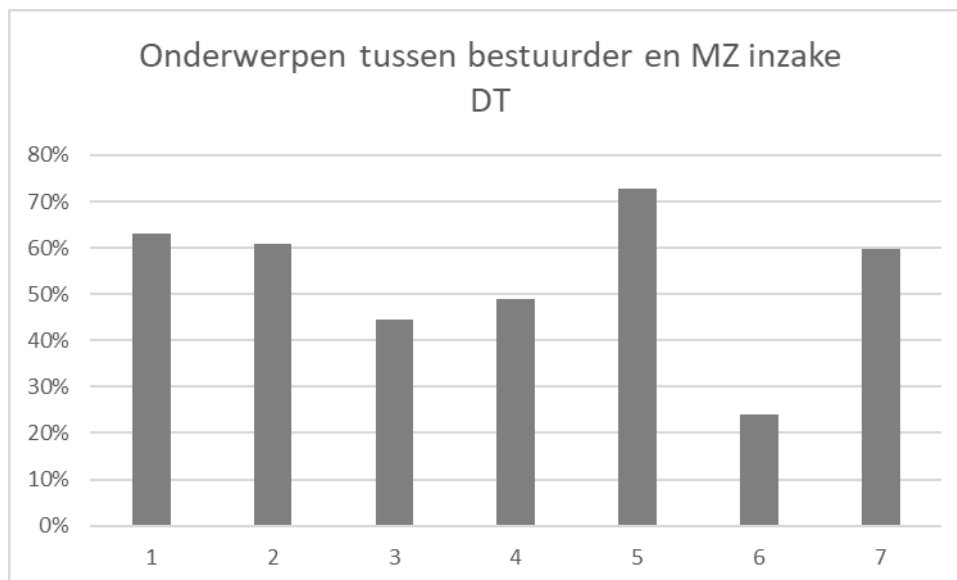
1. Gevolgen voor werk en werkgelegenheid.
2. Gevolgen voor opleiding en training van medewerkers.
3. Bijdrage aan de continuïteit van de organisatie.
4. Bijdrage aan kwaliteit en service voor klanten.
5. Privacy en dataveiligheid.
6. Gelijke behandeling en non-discriminatie.
7. Investerings, kosten en baten (businesscase).

De deelnemers konden meerdere van deze zeven antwoorden kiezen, inclusief een ander, zelf geformuleerd antwoord.



### 9.1. Uitkomsten

In de grafiek zijn de antwoorden van de deelnemers weergegeven. De scores betreffen het totaal van de deelnemers. Een uitsplitsing naar groepering (medewerker, manager, medezeggenschapper) of omvang van de organisatie (minder dan 250 medewerkers, van 250 tot 1000 medewerkers, meer dan 1000 medewerkers) levert geen aanvullende informatie.



### 9.2. Aanvullende antwoorden

De deelnemers konden aanvullend een eigen antwoord formuleren op de vraag naar

onderwerpen van overleg tussen bestuurder en medezeggenschap inzake DT.

Voorbeelden van aanvullende antwoorden zijn de volgende:

- *"Hebben net een visie als COR en een meetlat ontwikkeld, zodat onderliggende OR'en meer inhoudelijk het gesprek kunnen voeren bij investeringen op IT/digitale transformatie. Nadrukkelijk nemen we hier ook de business case in mee."*
- *"Dit zijn onderwerpen die we sowieso bespreken, de digitale transformatie is niet persé de reden om dit te bespreken."*
- *"Maar alleen als de organisatie echt moet. Bijvoorbeeld bij reorganisaties."*
- *"Dit onderwerp komt nog te weinig op de agenda, dit vanwege ander prioriteiten zoals organisatieverandering."*
- *"Is nog niet actief aan de orde."*
- *"Ik ben bang dat de OR hiervoor niet vooraan staat. De organisatie is hier ook niet erg mee bezig."*
- *"Technologische ontwikkelingen worden ingevoerd zonder overleg en wij zien te laat dat het aangeschaft is."*
- *"Bovenstaande punten zouden besproken moeten worden maar worden vaak achteraf gedeeld als er om gevraagd wordt."*



### 9.3. Discussie

Uit de zelf geformuleerde antwoorden blijkt dat bij het overleg over DT-instrumenten tussen bestuurder en medezeggenschap misschien het best een onderscheid kan worden gemaakt tussen de invoering van DT-instrumenten met directe gevolgen voor medewerkers en de invoering van DT-instrumenten waarbij er geen directe gevolgen voor medewerkers zijn.

Het beeld is dan dat als de invoering van DT-instrumenten gepaard gaat met gevolgen voor medewerkers het onderwerp in het algemeen breed besproken wordt tussen bestuurder en medezeggenschap. Gelijke behandeling en non-discriminatie worden ook hierbij overigens nadrukkelijk minder vaak als onderwerpen besproken. Dat is opmerkelijk omdat bij het gebruik van kunstmatige intelligentie, machine learning en deep learning er op dit terrein nadrukkelijk risico's bestaan.

Het beeld is verder dat als de introductie van een nieuwe digitale technologie geen directe gevolgen lijkt te hebben voor medewerkers deze niet besproken wordt tussen bestuurder en medezeggenschap. WOR artikel 25 lid 1 sub K noemt de invoering of wijziging van technologische voorzieningen adviesplichtig tenzij zij niet 'belangrijk' zijn. Klaarblijkelijk wordt de invoering van DT-instrumenten veelal als zodanig door het management beoordeeld. Gezien de gevolgen en risico's van invoering van nieuwe digitale instrumenten op de gebieden van privacy (klanten en medewerkers), non-discriminatie en gelijke behandeling is onze suggestie de introductie van DT-instrumenten in alle gevallen vroegtijdig met de medezeggenschap te delen en als bestuurder en medezeggenschap gezamenlijk te overwegen of een adviestraject gestart moet worden.

## 10. Vraag 6. Rol van de medezeggenschap bij de digitale transformatie

De zesde vraag van het onderzoek betrof de rol van de medezeggenschap: "Welke rol moet de ondernemingsraad pakken als het gaat om de Digitale Transformatie?"

De antwoordmogelijkheden waren de volgende:

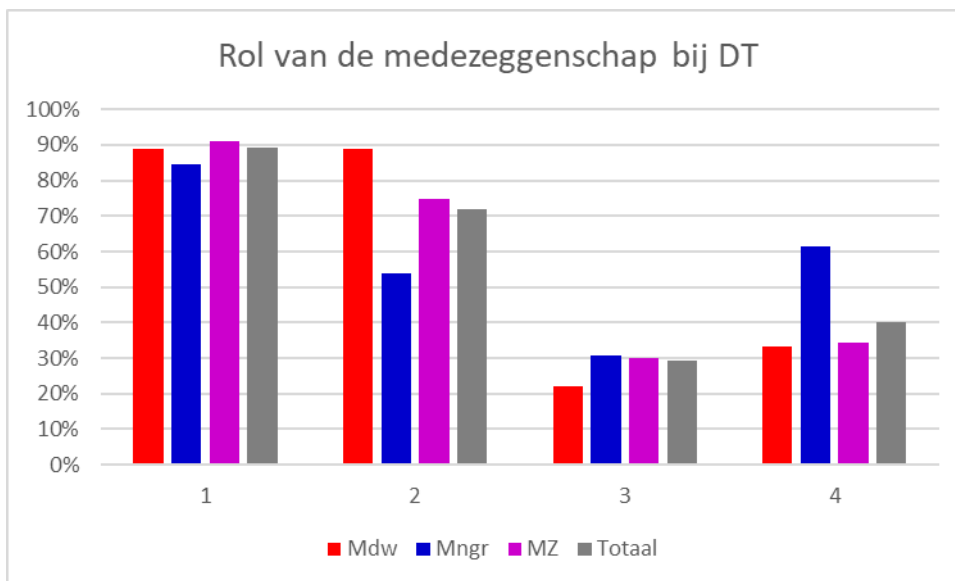
1. Hoeder van de belangen van de medewerkers.
2. Toetsers op ethische en juridische normen en waarden.
3. Versneller voor de continuïteit van de organisatie.
4. Inspirator, medewerkers interesseren en motiveren voor DT.

De deelnemers konden meerdere van deze vier antwoorden kiezen, inclusief een ander, zelf geformuleerd antwoord.



### 10.1. Uitkomsten

In de grafiek zijn de antwoorden van de deelnemers weergegeven. De scores zijn uitgesplitst naar groepering (medewerker, manager, medezeggenschapper).



### 10.2. Aanvullende antwoorden

De deelnemers konden aanvullend een eigen antwoord formuleren op de vraag naar de rol van de medezeggenschap inzake DT.

Voorbeelden van aanvullende antwoorden zijn de volgende:

- "Zeer afhankelijk van de medewerkers in de OR en of ze alleen reactief zijn (eerste twee antwoorden) of ook pro actief zijn (laatste twee). Realiteit is helaas alleen reactief. Dit argument geldt trouwens voor alle onderwerpen."
- "Helpen de balans te vinden. Alsjeblieft niet 'plat' als hoeder van belangen van medewerkers, maar ook vanuit de context van de organisatie. Elkaar begrijpen is

de basis."

- "We proberen het zo in te richten dat de transformatie continu is maar niet alles tegelijkertijd zodat medewerkers de kans krijgen het zich eigen te maken."
- "En niet achterlopen, echte kennis hebben van de IT en nieuwe technologie en de consequenties ervan, hoe snel of langzaam (sic) in te voeren, realisme dat e.e.a. soms langzamer of toch opeens veel sneller gaat."
- "Digitale Transformatie is onvermijdelijk. Beter voor een OR om proactief mee te denken dan reactief af te wachten. Het belang van de medewerker kan zijn om proactief te veranderen."
- "Is nu meer toetsers en hoeder, zou inderdaad ook versneller kunnen zijn. Maar zo'n duidelijke visie heeft de OR hier (nog) niet op."



### 10.3. Discussie

Zoals één van de deelnemers in zijn reactie opmerkt waren twee rollen behoudend geformuleerd en twee meer toekomstgericht en veranderingsgezind.

Uit de scores spreekt dat zowel medewerkers, managers als medezeggenschappers zelf de rol van de ondernemingsraad eerder zien als hoeder en toetsers dan als aanjager of inspirator, dus eerder behoudend dan veranderingsgezind. Een uitzondering op dat beeld is dat managers de ondernemingsraad veel meer dan medewerkers en medezeggenschappers een inspirerende rol ten opzichte van de medewerkers toedichten. Onderzoek<sup>1</sup> van Saheli Chowdhury dat zij in samenwerking met WissemaGroup en Stichting MNO heeft uitgevoerd geeft aan dat een veranderingsgezinde houding van de medezeggenschap (growth mindset) samenhangt met een groeiende digitale volwassenheid, beter overleg met de bestuurder en een grotere invloed op besluiten inzake de digitale transformatie. Een behoudende houding (fixed mindset) bewerkstelligt het tegenovergestelde. Deze hangt samen met een lage digitale volwassenheid, een weinig productieve relatie met de bestuurder en weinig invloed op de digitale transformatie.

De rol die medezeggenschappers kiezen inzake de digitale transformatie en die ook medewerkers en managers van de OR verwachten heeft tot gevolg dat de medezeggenschap zich niet ontwikkelt op het gebied van de digitale transformatie en door de bestuurder niet echt als een gesprekspartner wordt gezien. In het licht van het belang van de digitale transformatie voor organisaties, voor werk, werkgelegenheid en medewerkers is dat een teleurstellende conclusie.

---

<sup>1</sup> Resultierend in de master these '[Growth Mindset to attain Digital Maturity, Are the Works Councils prepared for the challenge?](#)'



## 11. Vraag 7. Wat doet de OR voor DT

De zevende vraag betrof de activiteiten op het gebied van Digitale Transformatie: "Wat doet de ondernemingsraad op dit moment met betrekking tot digitale transformatie?"

De antwoordmogelijkheden waren de volgende:

1. Volgt opleidingen, congressen e.d. over DT.
2. Boort kennis over DT van buiten de OR aan.
3. Heeft een commissie speciaal voor DT ingesteld.
4. Zet DT op de agenda in het overleg met de bestuurder.
5. Heeft inzicht in de DT-strategie van de organisatie.
6. Communiceert met de medewerkers speciaal over DT.
7. Heeft eigen speerpunten geformuleerd t.a.v. DT.
8. Neemt initiatieven en lanceert plannen voor DT.

De deelnemers konden meerdere van deze acht antwoorden kiezen, inclusief een ander, zelf geformuleerd antwoord.



### 11.1. Uitkomsten

In de grafiek zijn de antwoorden van de deelnemende medezeggenschappers weergegeven. De reden om deze scores te gebruiken is dat medezeggenschappers het best zicht hebben op de inspanningen van de medezeggenschap, namelijk van zichzelf en hun collega OR-leden.



### 11.2. Aanvullende antwoorden

De deelnemers konden aanvullend een eigen antwoord formuleren op de vraag naar activiteiten van de ondernemingsraad inzake DT.

Voorbeelden van aanvullende antwoorden zijn de volgende:

- *"Op dit moment staat dit niet hoog op de agenda."*
- *"Helaas nog maar net begonnen hiermee. Was lastig om mensen hier enthousiast voor te krijgen. Gaat mondjesmaat nu."*
- *"We moeten nog veel doen."*
- *"Meer aandacht en gedeelde kennis over dit onderwerp in de OR is nog nodig."*
- *"Anders dan organisatiewijzigingen die als zodanig worden behandeld, geen specifieke aandacht voor dit thema."*
- *"De OR heeft goed oordeel over DT cases sec en consequenties, wat de onderliggende trends zijn. Wat die sneller dan gedacht gaan betekenen en hoeveel het kost (incl change), daar kan meer aandacht naar toe."*



### **11.3. Discussie**

Uit de scores en antwoorden spreekt dat meer dan de helft ondernemingsraden Digitale Transformatie op de agenda met de bestuurder zetten. Bijna de helft kent de DT-strategie van de organisatie.

Daar houdt de actieve betrokkenheid in verreweg de meeste gevallen op.

Ondernemingsraden zoeken weinig naar nieuwe kennis, benutten weinig de kennis van anderen in de organisatie, hebben geen commissie voor DT, treden niet in overleg met de achterban over DT, hebben over het algemeen geen speerpunten en ontplooiën geen initiatieven.

Naast een behoudende houding kan dan ook zeker gesproken worden van een afwachtende. Kennis over de Digitale Transformatie lijkt hoofdzakelijk afkomstig van de eigen bestuurder. De nieuwsgierigheid naar onafhankelijke kennis, kennis van buiten, om daarmee de plannen van de bestuurder met een meer objectieve blik te kunnen toetsen, lijkt gering.

## 12. Vraag 8. Wat heeft de OR extra nodig om zijn rol te vervullen?

De laatste vraag van het onderzoek luidde:

"Wat heeft de ondernemingsraad extra nodig om zijn rol (Vraag 5.) in te vullen?"

De antwoordmogelijkheden waren de volgende:

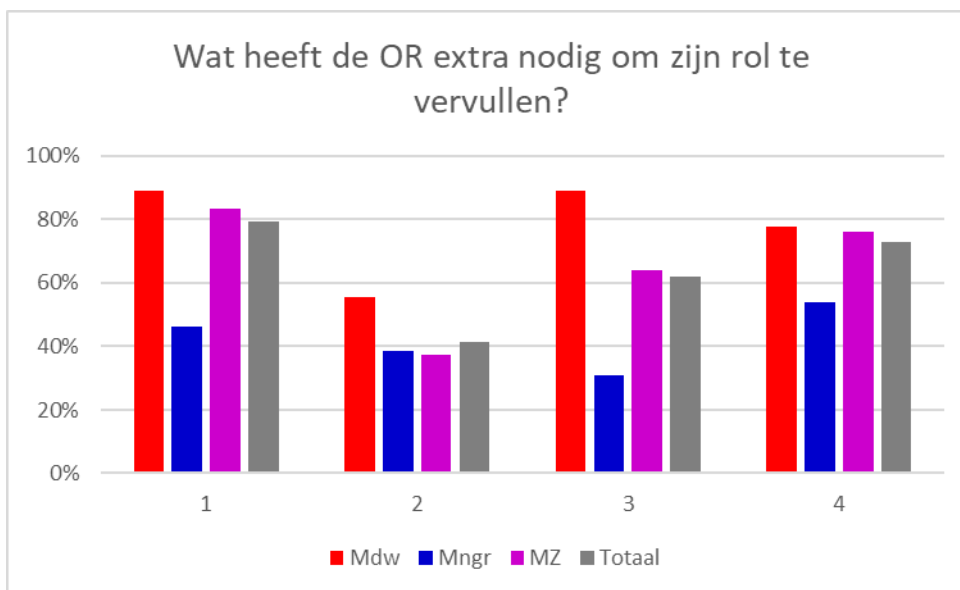
1. Kennis over DT en gevolgen voor mens en organisatie.
2. Ondersteuning door DT-deskundigen.
3. Inzicht in de DT-plannen van de organisatie.
4. Inzicht in concrete gevolgen van DT-plannen voor medewerkers.

De deelnemers konden meerdere van deze vier antwoorden kiezen, inclusief een ander, zelf geformuleerd antwoord.



### 12.1. Uitkomsten

In de grafiek zijn de antwoorden van de deelnemers weergegeven. De scores zijn uitgesplitst naar groepering (medewerker, manager, medezeggenschap).



### 12.2. Aanvullende antwoorden

De deelnemers konden aanvullend een eigen antwoord formuleren op de vraag naar wat de ondernemingsraad extra nodig heeft om zijn rol inzake DT te vervullen.

Voorbeelden van aanvullende antwoorden zijn de volgende:

- "Men vraagt niet om wat men niet weet. Als overheids-NV is men niet gewend om snel en veel te veranderen."
- "Contact met andere ondernemingen in vergelijkbare situaties: uitwisseling van kennis en ervaring m.b.t. mobiliseren/inspireren/faciliteren van medewerkers bij doorontwikkeling, in lijn met DT."

- *"Volgens mij moet je een constructieve gesprekspartner zijn. Open mindset en niet ouderwets defensief. Zelf initiatief nemen en tijd nemen om een standpunt te vormen."*
- *"Betrokkenheid vanuit bestuurder, op tijd ons informeren."*
- *"Een discussie met de bestuurder over DT zou een goede start zijn."*

### 12.3. Discussie

Om zijn rol inzake de digitale transformatie te kunnen nemen zijn medewerkers en medezeggenschappers het er in een meerderheid van tussen de 60 en 80% over eens dat de medezeggenschap meer kennis en inzichten nodig heeft:

- kennis over DT en gevolgen voor mens en organisatie;
- inzicht in de DT-plannen van de organisatie;
- inzicht in concrete gevolgen van DT-plannen voor medewerkers.

Medezeggenschappers geven minder dan medewerkers aan dat zij behoefte hebben aan inzicht in de DT-strategie van de organisatie. Dit stemt overeen met de score van 45% van de medezeggenschappers die bij vraag 7. aangeeft inzicht in die strategie te hebben. Opvallend is dat managers op alle items aangeven dat behoefte naar kennis en inzicht naar hun opvatting lager is. Dit komt wellicht voort uit het feit dat zij zelf over meer kennis en inzichten inzake DT beschikken en veronderstellen dat de medezeggenschap ook hierover beschikt. Een alternatieve uitleg zou kunnen zijn dat managers een hoger niveau van kennis van de medezeggenschap minder belangrijk vinden omdat de medezeggenschap bij digitale transformatie geen toegevoegde waarde heeft. Voor de evenwichtige en meest productieve samenwerking tussen management en medezeggenschap is belangrijk de -onbewuste- kloof in kennis in de gaten te houden en lacunes in kennis zorgvuldig op te vullen.

Bij de behoefte aan kennis en inzichten van de medezeggenschap passen twee kanttekeningen.

De eerste kanttekening is dat deze opgedeeld zou kunnen worden in algemene, extern beschikbare kennis en interne, toegepaste kennis. De algemene kennis kunnen medezeggenschapper verwerven door het deelnemen aan opleidingen, congressen, het lezen van boeken en tijdschriften en wat dies meer zij.

De interne, toegepaste kennis komt voort uit de vertaling van de algemene kennis op de omstandigheden van de organisatie. Onderscheidende aspecten zijn hierbij onder meer:

- de branche waarin de organisatie opereert;
- de keuzes die de organisatie reeds gemaakt heeft, in het bijzonder in de vorm van de strategie en de DT-strategie;
- de digitale volwassenheid van de organisatie en stappen die reeds op het gebied van DT gezet zijn;
- de structuur en inrichting van -technische- voortbrengingsprocessen.

De vertaling van algemene kennis naar specifieke kennis (toepassing op de eigen organisatie) is een cruciale stap om de consequenties voor klanten, medewerkers, processen, cultuur en veranderingsaanpak te kunnen maken. Deze vertaling kan niet aan een externe partij gevraagd worden. Deze kan wel een rapport opleveren, maar daarmee is de kennis nog niet 'eigen' gemaakt. Het eigen maken van de kennis is de opdracht aan ieder team van medezeggenschappers.

De tweede kanttekening betreft de reikwijdte van de rol van de medezeggenschap. In vraag 6. wordt de medezeggenschap meer een behoudende dan een



veranderingsgezinde rol toebedacht. Tegen de achtergrond van deze rol wordt de behoefte aan extra kennis geformuleerd. Wanneer de medezeggenschap zijn rol meer toekomstgericht en veranderingsgezindefinieert is de vraag of dit ook betekent dat behoefte ontstaat aan andere of nieuwe competenties, kennis, middelen of instrumenten om die rol in te vullen.

