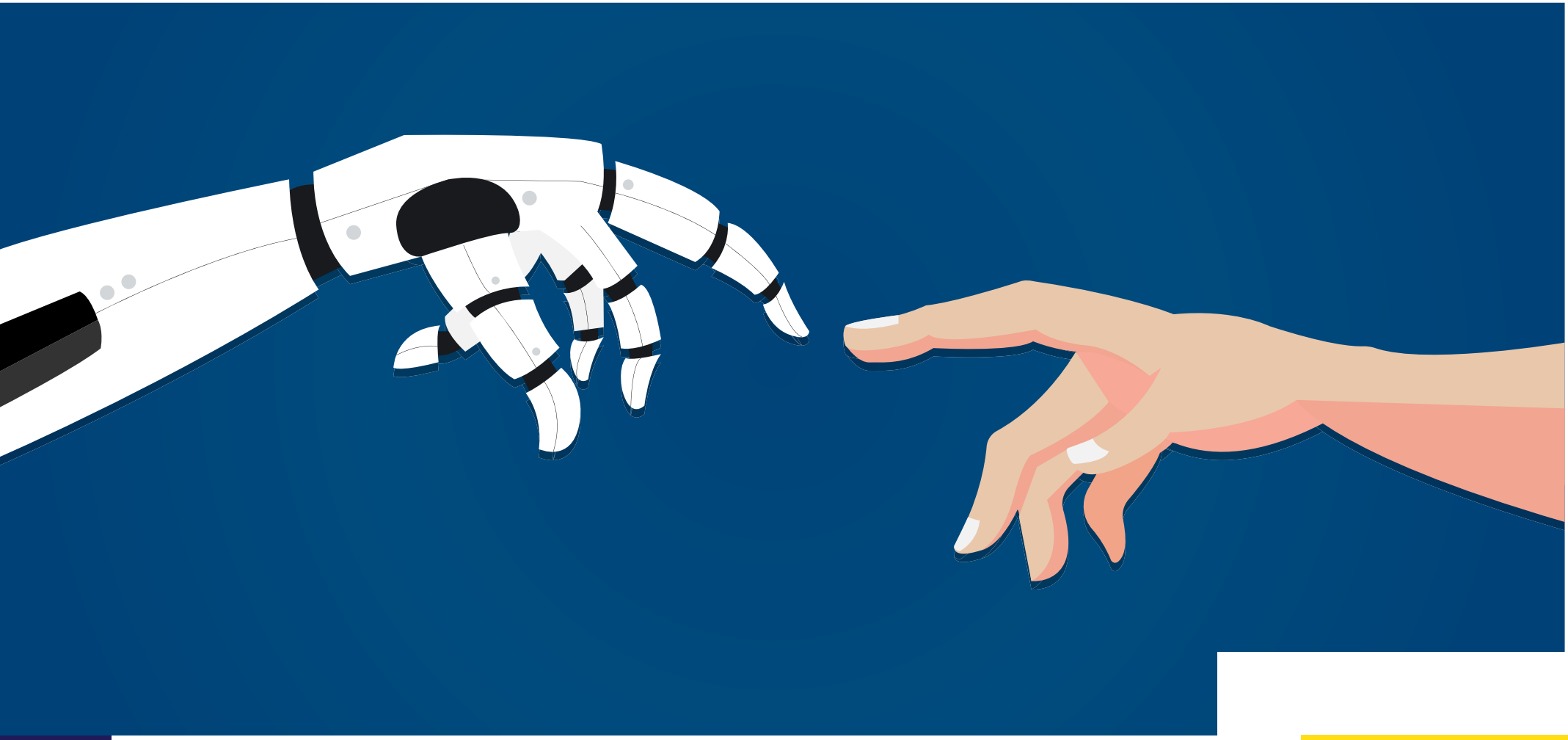
Handreiking voor ondernemingsraden

Technologische ontwikkelingen en rol ondernemingsraad

SER



Voorwoord

Technologische ontwikkelingen brengen grote veranderingen voor organisaties met zich mee. De ondernemingsraad kan hierbij een belangrijke rol spelen. Niet alleen bij de besluiten over de aanschaf, inzet en wijziging van technologieën. Maar ook bij de besluiten over de sociale gevolgen van technologische ontwikkelingen voor de medewerkers. En ook al bij het opstellen van een visie op de toekomst van de organisatie: hoe zou de organisatie er over tien jaar uit moeten zien? Welke technologische ontwikkelingen worden dan ingezet? En welk werk zullen mensen dan doen?

In deze handreiking vindt u meer informatie over technologische ontwikkelingen en medezeggenschap. Het doel van dit document is om u als ondernemingsraad bewust te maken van de effecten van technologische ontwikkelingen voor de organisatie en de mensen die er werken.

De SER adviseert u om over technologische ontwikkelingen na te denken en het gesprek aan te gaan met de bestuurder. Dat gesprek kan gaan over vragen zoals: Welke technologische ontwikkelingen spelen er in de sector? Welke veranderingen spelen in onze organisatie of zijn te verwachten? Hoe kunnen we daarmee omgaan of op anticiperen? Wat betekent het voor de financiële positie van de organisatie? Wat betekent het voor de mensen in de organisatie? Wat betekenen de ontwikkelingen voor de kwaliteit van arbeid? Wat ontstaat er aan nieuwe kansen? Wat is er aan scholing nodig? Welke medewerkers kunnen mee met de veranderingen? Wie niet? Hoe gaan medewerkers mentaal en emotioneel met de onzekerheden om? Welke maatregelen zijn nodig?

Technologische ontwikkelingen

Wat zijn het en wat zijn mogelijke trends?

Technologische ontwikkelingen kunnen zowel fysieke als niet-fysieke doelen dienen. Een voorbeeld van een fysiek doel zijn sensoren waarmee een robot zijn positie kan bepalen. Een niet-fysiek doel is het anders organiseren van het werk, waardoor medewerkers hun werktijden flexibeler in kunnen delen. De gevolgen van technologie bij niet-fysieke doelstellingen komen niet direct tot uiting in een product.

Voorbeelden van technologische ontwikkelingen en trends die de komende jaren veel impact op werken hebben:

- robots en co-robots (co-robots zijn robots die (veilig) met mensen kunnen samenwerken);
- automatisering;
- digitalisering (overgang van informatie naar een digitale vorm, zodat die gebruikt kan worden door elektronische apparaten zoals computers; hierdoor kan meer informatie digitaal worden vastgelegd, gedeeld; daarnaast alternatieve gebruiksmogelijkheden zoals nieuwe apps);
- kunstmatige intelligentie (AI), *machine learning* (bijvoorbeeld algoritmes voor data-analyse die zichzelf aanpassen op basis van data, computers die uit beelden objecten herkennen);
- *Internet of Things* (objecten verbinden met internet die met elkaar gegevens uitwisselen);
- *cloud technologie* en *cloud computing* (externe servers gebruiken);
- *data analytics* en *Big Data* (beschikbare data omzetten in informatie en kennis); kennis genereren uit grote hoeveelheden informatie met behulp van algoritmes);
- *wearables* (een item dat iemand draagt en waar een computeronderdeel een rol in speelt, zoals smart watches, smart glasses, fitness trackers);
- 3D printen (*additive manufacturing*: processen waarbij voorwerpen gemaakt worden);
- autonome voertuigen (zoals zelfrijdende auto's);
- *blockchain* (decentrale en gedeelde online administratie die zichzelf controleert).

Effecten

Wat merken organisaties en hun medewerkers ervan?
De intensivering van informatie- en communicatietechnologie wordt de vierde industriële revolutie genoemd. De eerste drie waren achtereenvolgens de doorbraak van de stoommachine; de invoering van staal, chemische technologie en elektriciteit; en de ontwikkeling van de computer en de toepassing van ICT. Juist de brede toepasbaarheid maakt ICT de drager van de vierde revolutie, waarin nog veel verdergaande technologische toepassingen ontwikkeld worden.

Het aandeel routinematige, fysieke en cognitieve taken zal afnemen en er zal meer nadruk komen te liggen op niet-routinematige taken en interactieve taken (sociale taken). Er zullen banen verdwijnen of veranderen en er zullen ook nieuwe banen voor terugkomen. Dit proces is de afgelopen jaren al begonnen.

Geen enkele sector of branche blijft buiten schot, maar niet alle sectoren en branches krijgen er in gelijke mate mee te maken. Robots kunnen bijvoorbeeld uitstekend uit de weg in overzichtelijke en controleerbare omgevingen, zoals productiebedrijven en distributiecentra. Maar robots doen ook hun entree in de zorg en het onderwijs. Zelfrijdende voertuigen zullen zich invoegen in de logistiek (openbaar vervoer, vracht- en taxivervoer). En soft bots – intelligente software – maken nu al veel economisch-administratief werk overbodig bij bijvoorbeeld banken, verzekeringsmaatschappijen en administratiekantoren. De gevolgen van technologische ontwikkelingen raken specifieke groepen werkenden hard en kunnen ook regionaal heel verschillend uitwerken.

Maar technologische ontwikkelingen kunnen ook veel kansen bieden. We worden productiever waardoor we nieuw werk kunnen creëren of werk kunnen behouden dat anders zou verdwijnen. Robots kunnen gevaarlijk en ongezond werk overnemen en precisie-operaties mogelijk maken waarvoor een mensenhand ongeschikt is.

Er zullen ook nieuwe beroepen ontstaan, die we nog niet kennen. Ook kunnen technologische ontwikkelingen mensen met beperkingen helpen om aan het werk te blijven en te komen. Robots kunnen bijvoorbeeld ondersteunen en faciliteren.

Hoe herkent u technologische ontwikkelingen?
Niet van alle technologische ontwikkelingen is direct duidelijk iets te zien of te merken, laat staan wat de impact ervan kan zijn. Ze sluipen als het ware de organisatie binnen. Achteraf blijkt dan toch vaak een verandering in de organisatie zichtbaar te zijn. Denk aan een verzekeringsmaatschappij die de dienstverlening steeds meer online organiseert, waardoor na verloop van tijd nog maar weinig klanten naar lokale vestigingen komen en die vervolgens besluit diverse lokale vestigingen op te heffen.

Belangrijk voor de ondernemingsraad is om die veranderingen vroegtijdig te signaleren. Niet alle technologische ontwikkelingen zijn duidelijk zichtbaar, maar vaak zijn de gevolgen ervan dat wel. Juist met die zichtbare gevolgen van technologische ontwikkelingen kan de ondernemingsraad dan samen met de bestuurder aan de slag.

Waar moet de ondernemingsraad alert op zijn?

Waarbij vallen belangrijke besluiten te verwachten waar de ondernemingsraad een rol kan spelen?

Technologieën 1

Het is niet altijd duidelijk welke (nieuwe) technologieën voor de organisatie van belang zijn. Bij de vormgeving van productie- en dienstverleningsprocessen worden keuzes gemaakt. De keuzes gaan over het al of niet toepassen van bepaalde technologieën, zoals automatisering, digitalisering van productie, het toepassen van robots en het gebruiken van algoritmes bij het analyseren van Big Data. Zulke keuzes werken door in de verdeling van arbeid tussen mensen en hulpmiddelen zoals machines en software. De keuzes komen uiteindelijk tot uitdrukking in de functies in het werkproces en in de taken binnen die functies. Daardoor is het vervolgens ook mogelijk om te bepalen welke competenties en opleidingseisen zijn te verbinden aan een functie.

Zowel de bestuurder als de ondernemingsraad kan zich over (nieuwe) technologieën laten voorlichten door bijvoorbeeld trendwatchers, ICT-specialisten en andere deskundigen van binnen of buiten de organisatie.

TIP ▼

Ga als ondernemingsraad zelf actief op zoek naar informatie. Maak eens een overzicht van technologieën:

1. die op dit moment in de organisatie gebruikt worden,
2. die er verder nog zijn en komen, en
3. welke daarvan de organisatie zou willen en kunnen implementeren, en
4. met welk doel.
5. ga na wat dit betekent binnen de organisatie voor de werknemers en de vereiste skills, competenties en eventuele scholing van deze werknemers.
6. Bespreek de uitkomsten met de bestuurder.

LINK MET DE WOR ▼

- **artikel 24 WOR** (algemene gang van zaken overleg)
- **artikel 25 lid 1 onder k WOR** (de invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening)
- **artikel 25 lid 1 onder n WOR** (het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan deskundigen buiten de onderneming)
- **artikel 27 lid 1 onder f WOR** (een regeling op het gebied van personeelsopleiding)

Met nieuwe technologie veranderen niet alleen werkprocessen. Ook het gebouw en de werkplek kunnen door nieuwe technologie veranderen. Denk hierbij aan de aanschaf van duurzame energiebronnen, zoals zonnepanelen op het dak of aan de gevel, slimme airco- en ventilatiesystemen, de aanleg van wifi door het hele gebouw, de installatie van beveiligingssystemen, flexplekken, *bring your own device*, selectieve toegang tot ruimtes in het gebouw, sensortechnologie voor verlichting en verwarming.

LINK MET DE WOR ▼

- **artikel 24 WOR** (algemene gang van zaken overleg)
- **artikel 25 lid 1 onder h WOR** (het doen van belangrijke investeringen ten behoeve van de onderneming)
- **artikel 25 lid 1 onder k WOR** (de invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening)
- **artikel 25 lid 1 onder n WOR** (het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan deskundigen buiten de onderneming)
- **artikel 28 WOR** (het bevorderen van de naleving van voor de onderneming geldende voorschriften op het gebied van arbeidsomstandigheden)

Nieuwe technologieën – met name robotisering, digitalisering en automatisering – veranderen werkprocessen ingrijpend en daarmee de arbeid van medewerkers. Er zullen zeker banen verdwijnen, maar nieuwe technologie vraagt ook andere kwalificaties en daardoor komt er ook werk bij. Bijvoorbeeld doordat technologische ontwikkelingen ervoor kunnen zorgen dat taalbarrières verdwijnen en dus grensoverschrijdend zakendoen gemakkelijker wordt en een organisatie zijn afzetmarkt kan vergroten. Kortom, een organisatie verandert door nieuwe technologie en het werk meestal ook. De organisatie kan krimpen door het afstoten van werkzaamheden, afdelingen of filialen (of zelfs het beëindigen van de organisatie), kan uitbreiden door het aantrekken van nieuwe werkzaamheden, en kan veranderen door bijvoorbeeld nieuwe werkprocessen in te voeren, de structuur van de organisatie te veranderen. De keuzes komen uiteindelijk tot uitdrukking in het werk, in de functies in het werkproces en in de taken binnen die functies. Daardoor is het ook mogelijk om te bepalen welke competenties en opleidingseisen zijn te verbinden aan een functie.

LINK MET DE WOR ▼

- **artikel 25 lid 1 onder c WOR** (beëindiging van werkzaamheden)
- **artikel 25 lid 1 onder d WOR** (een belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden)
- **artikel 25 lid 1 onder e WOR** (een belangrijke wijziging in de organisatie)
- **artikel 27 lid 1 onder c WOR** (belonings- of functiewaarderingssysteem, in het kader van het ontstaan van nieuwe functies en/of het veranderen van functies)
- **artikel 27 lid 1 onder f WOR** (regeling personeelsopleiding, in het kader van nieuwe functies, veranderde functies, overgang naar een andere functie binnen of buiten de organisatie, scholing, het ontwikkelen van competenties, algemene en beroepsgerichte vaardigheden, veilig werken met ICT, leven lang leren)

Nieuwe technologieën aanschaffen kost geld. Dat komt tot uitdrukking in de begroting en de jaarrekening van de organisatie. De bestuurder legt de begroting ter bespreking voor aan de ondernemingsraad, die daarover vervolgens vragen kan stellen.

LINK MET DE WOR ▼

- **artikel 31 en 31a WOR** (informatierecht)
- **artikel 24 WOR** (algemene gang van zaken overleg)
- **artikel 25 lid 1 onder h WOR** (het doen van een belangrijke investering voor bijvoorbeeld de aanschaf van applicaties, nieuwe technologieën, soft- en hardware, etc.)
- **artikel 25 lid 1 onder i WOR** (het aantrekken van krediet)

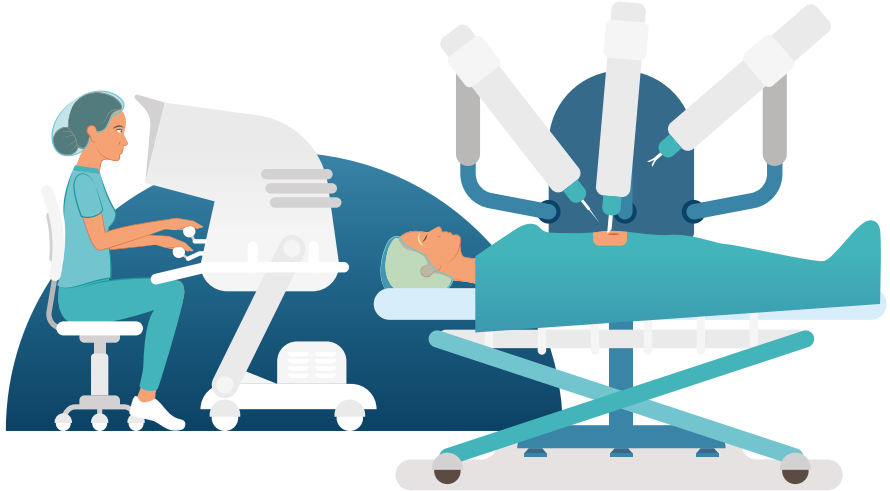
Technologische ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat er schoner, veiliger, niet gebonden aan tijd en plaats, en met minder lichamelijke inspanning kan worden gewerkt. Denk bijvoorbeeld aan tilliften of tilrobots in de zorg. Ook kunnen technologische ontwikkelingen mensen met beperkingen helpen om aan het werk te blijven en te komen. Robots kunnen bijvoorbeeld ondersteunen en faciliteren. Maar gebruik van nieuwe technieken kan ook een keerzijde hebben. Zo ligt het verdwijnen van de scheiding tussen werk en privé door het onbeperkt overal kunnen internetten op de loer. Tegenwoordig kan door de onbeperkte internetmogelijkheden overal en altijd worden gewerkt: op het werk, thuis, op afstand, vanaf het vakantieadres. Onbewust kunnen collega's, leidinggevenden en werkgevers daarmee de toon zetten waardoor werknemers denken dat ze altijd meteen moeten reageren op bijvoorbeeld mails om 11 uur 's avonds. Dat kan de werkdruk verhogen en stress opleveren. Technostress heet dat: de druk die ontstaat om constant bereikbaar te zijn na het werk. Daarnaast kunnen bijvoorbeeld RSI en een slechte werkhouding ontstaan door veelvuldig en verkeerd beeldschermwerk.

Over het scheiden van werk en privé kunnen in organisaties heldere afspraken worden gemaakt. Er kunnen bijvoorbeeld regels worden ingesteld over in welke gevallen er wél wordt gemaild en wanneer niet. Wat wordt als urgent beschouwd? De ondernemingsraad kan een rol hebben bij het vaststellen van dergelijke regels.

Ook kan in een RI&E de aanpak worden vastgelegd van werkstress, RSI, werkhouding, psychosociale arbeidsbelasting. Het is goed om bij de aanschaf en invoering van nieuwe technologie de gevolgen voor de arbeidsomstandigheden en de gezondheidsrisico's in kaart te brengen en aan de orde te stellen.

LINK MET DE WOR ▼

- **artikel 28 WOR** (stimulerende taak/zorgtaak ondernemingsraad onder meer op het gebied van arbeidstijden en op het gebied van arbeidsomstandigheden)
- **artikel 27 lid 1 onder b WOR** (regeling op het gebied van arbeids- en rusttijden)
- **artikel 27 lid 1 onder d WOR** (regeling op het gebied van de arbeidsomstandigheden, het ziekteverzuim of het re-integratiebeleid)



De hoeveelheid data die tegenwoordig digitaal wordt opgeslagen neemt fors toe. Deze data kunnen uit belangrijke en zeer privacygevoelige informatie bestaan, zoals persoonsgegevens. De data blijven jarenlang digitaal beschikbaar. Dat is handig, maar brengt ook risico's met zich mee. Wat als deze informatie bijvoorbeeld wordt gestolen of verloren raakt? Dan kan sprake zijn van een datalek. Bij een datalek gaat het om inbreuk op de beveiliging, waarbij persoonsgegevens verloren zijn gegaan, of niet redelijkerwijs kan worden uitgesloten dat er persoonsgegevens onrechtmatig zijn verwerkt. Denk aan een zoekgeraakte USB-stick, een gestolen laptop, een inbraak door een hacker, een *malware*-besmetting of een calamiteit zoals een brand in een datacentrum. Vanaf 1 januari 2016 zijn bedrijven en overheden verplicht om datalekken te melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en soms ook aan de betrokkenen.

Verder geldt vanaf 25 mei 2018 de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dat is een Europese Verordening, die voor alle EU-lidstaten geldt, vandaar dat ook wel gesproken wordt van de Europese Privacyverordening. De verordening behelst in grote lijnen een verbetering van de privacyrechten van personen en meer verantwoordelijkheden voor organisaties (met bijbehorende sancties).

De AVG brengt naast de melding van datalekken nog enkele belangrijke verplichtingen voor organisaties met zich. Welke verplichtingen dat zijn, is afhankelijk van de omvang van de organisatie en van de verwerking van gegevens. De verplichtingen betreffen het aanstellen van een functionaris voor gegevensbescherming, het opstellen van een register voor verwerkingen en voor datalekken, het formuleren van privacy-verklaringen, opstellen van intern beleid, en het beoordelen van de effecten van gegevensbescherming.

Het aanstellen van een functionaris voor gegevensbescherming is verplicht voor overheden en onder meer grote instellingen in de gezondheidszorg. Voor andere organisaties is het een vrijwillige keuze. De taken en positie van deze functionaris zijn in de AVG vastgelegd. Hij moet ervoor zorgen dat de ondernemer voldoet aan zijn verplichtingen uit de AVG. Hij zal vooral toezien op een veilige gegevensverwerking van derden (burgers, klanten, cliënten), maar ook van werknemers. Het externe privacybeleid zal sterk verweven zijn met het interne privacybeleid door de verwevenheid van ICT-systemen en beleidskeuzes. Bestuurs- of directiebesluiten over het interne beleid dat ook gegevens van het personeel raakt, moeten ter instemming aan de ondernemingsraad worden voorgelegd. Datzelfde geldt voor voorzieningen die geschikt zijn voor het administratief of digitaal volgen van personeel. Ook moet worden bepaald welk soort informatie wordt bewaard en hoe lang (dataretentie). Voor zover er wettelijke voorschriften bestaan voor het bewaren van gegevens en de termijnen (fiscaal, sociale zekerheid, pensioen) moet de werkgever die volgen.

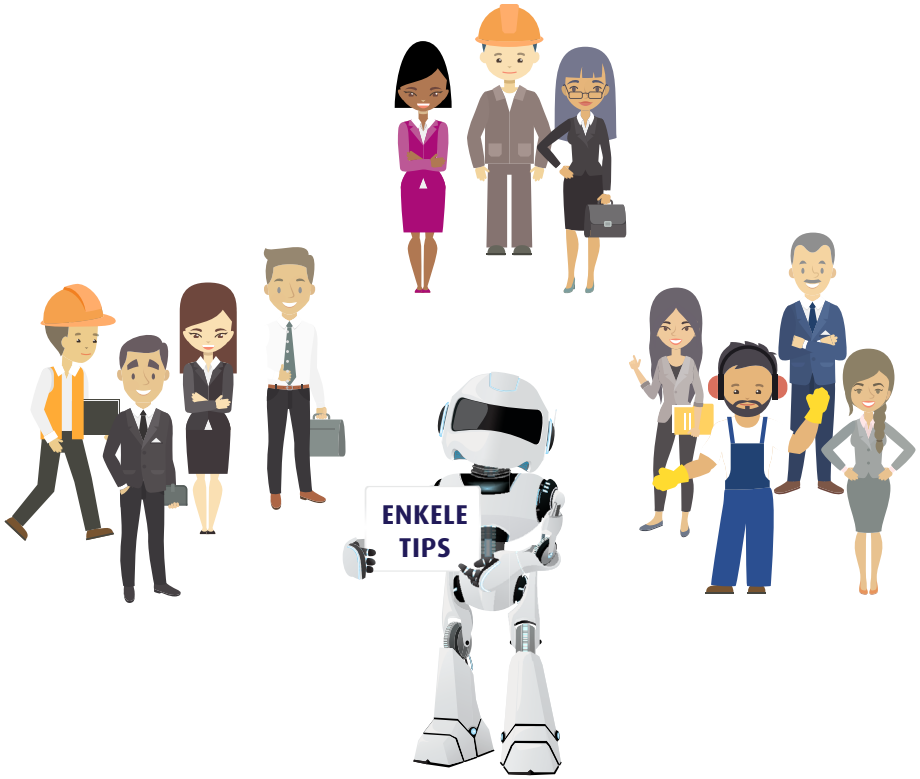
LINK MET DE WOR ▼

- **artikel 27 lid 1 onder k WOR** (regeling over personeelsregistratiesystemen en personeelsvolgsystemen)
- **artikel 27 lid 1 onder l WOR** (regelingen inzake voorzieningen die geschikt zijn voor het 'volgen' of controleren van personeel)

De rol van de OR? Enkele tips

Goede medezeggenschap is in het belang van organisaties en in het belang van de mensen die daar werken. Het is dus belangrijk dat medezeggenschap op een goede wijze invulling krijgt, niet alleen bij technologische ontwikkelingen, maar bij alle ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de organisatie en haar mensen.
Enkele tips voor goede medezeggenschap:

- handel proactief: een ondernemingsraad mag zelf onderwerpen agenderen. Dus houd ontwikkelingen in de gaten!
- betrek de medewerkers (de achterban);
- wees als ondernemingsraad een gelijkwaardige partner in het overleg met de bestuurder: laat u scholen over technologische ontwikkelingen, haal informatie op over technologie en technologische ontwikkelingen bij collega's of externe adviseurs, verdiep u in de sociale dimensie van technologische ontwikkelingen;
- zorg dat u als ondernemingsraad doorlopend en vroegtijdig betrokken bent bij besluitvormingstrajecten, waardoor eenvoudiger draagvlak voor besluiten ontstaat: maak bijvoorbeeld goed gebruik van het 'algemene gang van zaken-overleg', vraag informatie op bij de bestuurder en neem initiatief;
- wacht niet af en kom op tijd in beweging! Maak de organisatie en de medewerkers bewust van de technologische ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de organisatie en de medewerkers;
- werk samen met de bestuurder: het is voor bestuurders ook ingewikkeld om de gevolgen van technologische ontwikkelingen te overzien;
- benader de nieuwe ontwikkelingen als een kans: veranderingen zijn spannend, maar kunnen vooral ook heel veel opleveren.



Voorbeeldvragen

Wilt u als ondernemingsraad proactief handelen? Verzamel informatie over inhoud en effecten. Wat zou u als ondernemingsraad willen weten over technologische ontwikkelingen in relatie tot uw organisatie? Waarom zou u dat willen weten? Wat wilt u met die informatie doen? Bedenk vervolgens wat u op basis van die kennis gaat doen richting bestuurder en achterban. Hoe gaat u handelen? Waarop gaat u acteren? Als ondernemingsraad kunt u zelf onderwerpen agenderen.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van vragen die u als ondernemingsraad uzelf of uw bestuurder kunt stellen. Tijdig overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad vergroot de kans dat u invloed kunt uitoefenen op technologische veranderingen en de sociale gevolgen daarvan.

Vraag	Denk aan
Bij een op handen zijnde verandering	
Waar vindt een verandering in de organisatie plaats als gevolg van een technologische ontwikkeling?	Bij het invoeren van een nieuw systeem, het inzetten van een nieuw apparaat, het anders organiseren van werk
Wat zijn de gevolgen van die verandering voor de mensen in de organisatie?	Ander werk, minder werk, meer werk, op een ander plek, op andere tijden
Wat betekent de verandering voor de kwaliteit van arbeid van deze mensen?	Werk wordt eentoniger of juist diverser
Welke mensen worden het meest door de verandering geraakt?	Verkopers, administratieve krachten, productiemedewerkers, managers
Worden deze mensen voorbereid op de verandering en op de gevolgen er van?	Wanneer, hoe, waarop worden ze voorbereid
Wat hebben deze mensen aan voorbereiding en begeleiding nodig?	Informatie, scholing, training, mentale begeleiding
Bij mogelijke ontwikkelingen in de toekomst	
Wat voor technologische ontwikkelingen zien we in de maatschappij en rondom onze onderneming plaatsvinden?	Robots, automatisering, digitalisering, kunstmatige intelligentie
Wanneer komen welke ontwikkelingen waarschijnlijk op ons bedrijf af?	Binnen 2, 5 of 10 jaar
Wat betekent dat dan voor de toekomst van ons bedrijf?	Gaat het op korte termijn uitbreiden, inkrimpen, verdwijnen, verandert het werk, gebeurt er niets?
Wat zijn dan de gevolgen voor de werkgelegenheid?	Verdwijnen er banen? Komen er banen bij? Blijven de banen bestaan maar verandert alleen de inhoud van het werk?
Wat zijn dan de gevolgen voor de verschillende groepen werkenden in onze onderneming?	Meer werk, minder werk, ander werk
Wat voor maatregelen kunnen nu al genomen worden om te anticiperen op de te verwachten veranderingen in ons bedrijf door de technologische ontwikkelingen?	Scholing, werk anders organiseren, sociale maatregelen afspreken

Colofon Sociaal-Economische Raad | Afdeling Communicatie | Bezuidenhoutseweg 60 | Postbus 90405 | 2509 LK Den Haag | 070 3499 525 | communicatie@ser.nl | www.ser.nl |
© 2018, Sociaal-Economische Raad