

**AWIN**



# Werkgeven na COVID-19

Zicht op nieuwe horizonnen

Scenario-denken als strategisch hulpmiddel

## **Colofon**

### **Tekst**

Lars Doyer en Geert de Bruin

### **Vormgeving**

AWVN

### **Druk**

AWVN, Den Haag

# INHOUDSOPGAVE

Verkennen van de toekomst .....	5
Coronacrisis in negen issues .....	5
Three-Horizons-scenariomethodiek .....	9
Conclusie .....	13

## Grip op de toekomst

Anticiperen op de toekomst, een ondernemer doet het elke dag. Maar het is lastig in deze tijd. De coronacrisis slaat hard toe en niemand weet wat de toekomst in petto heeft. Wij hebben gesproken met HR-managers en HR-deskundigen van AWWN en zo een beeld gekregen van onderwerpen die spelen in de van dag tot dag wisselende werkelijkheid rond HR, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen, oftewel: wat betekent de coronacrisis voor werkgevers?

In dit White Paper hebben we met hen verkend welke issues de komende tijd actueel zullen zijn. Om werkgevers te helpen bij het bepalen van hun HR-strategie, hebben we deze issues vervolgens geplaatst in drie horizonnen voor de toekomst (terug naar normaal, transitie en transformatie) en een aantal dilemma's.

Deze complexe tijd vraagt om keuzes in deze dilemma's vanuit paradoxaal denken: hoe overbrug je de schijnbare tegenstellingen in deze dilemma's? Met dit White paper geven we organisaties zicht op de paradoxen en te maken keuzes. De kijkrichting naar de horizon geeft zicht op te maken keuzes in de dominante dilemma's rond werkgeven. Om dit zo concreet mogelijk te maken hebben we dit geschetst in drie horizonnen. Dit geeft werkgevers letterlijk beelden<sup>1</sup> waarop te navigeren door de geïdentificeerde issues. De benoemde paradoxen bieden hulp voor de keuze in de maatregelen die op korte en langere termijn noodzakelijk zijn.

*Lars Doyer/Geert de Bruin (juli 2020)*

---

<sup>1</sup> Foto's op de voorpagina zijn van Bruno van den Elshout: [www.newhorizonsahead.nl/](http://www.newhorizonsahead.nl/)

## Verkennen van de toekomst

Te midden van de coronacrisis zijn werkgevers dagelijks bezig met 'de toekomst'. De ene werkgever door zich in eerste instantie te concentreren op de zeer nabije toekomst, de ogenblikkelijk te treffen maatregelen, de andere werkgever zal zijn gedachten eerder laten gaan over de middellange en de lange termijn. Wat betekent deze crisis voor mijn onderneming, voor mijn personeel, voor mijn businessmodel, voor mijn arbeidsvoorwaarden?

Niemand beschikt over de glazen bol, maar met toekomstverkenningen is het mogelijk de focus enerzijds te richten op die middellange en langere termijn en anderzijds op het 'niet voorstelbare'. Toekomstverkenningen zijn behulpzaam bij het over de horizon heen kijken. Het helpt ondernemingen bij het analyseren van hun business, het zichtbaar krijgen van daaruit voortvloeiende uitdagingen en het onderbouwen van strategische beslissingen.

Er bestaan meerdere methoden om die toekomstverkenningen uit te voeren. Elke methode heeft voor- en nadelen.<sup>2</sup> De coronacrisis, een gezondheidscrisis, is een disruptieve gebeurtenis. Het Three-Horizons-model is in dergelijke gevallen een geschikte methodiek voor een toekomstverkenning.

## Coronacrisis in negen issues

Er zijn vijftien interviews gehouden. Acht gesprekken met HR-deskundigen van AWWN en zeven gesprekken met HR-managers van ondernemingen en branches aangesloten bij AWWN. Met hen is gesproken over de impact van de coronacrisis op HR, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De hoofdpunten die zij benoemen zijn te vinden in negen issues:

### Crisis als keerpunt

Met grote regelmaat wordt het onderwerp 'crisis als kantelpunt' aangesneden. Geeft de coronacrisis aanleiding om over te gaan naar nieuwe vormen van leven en werken? Geeft de crisis een zetje naar verandering en hervorming? Sommigen zien de crisis inderdaad als een opstap of een hefboom naar verandering op maatschappelijk en sociaaleconomisch gebied. Zij spreken over een 'reset' of 'herijking' van de samenleving. Anderen spreken over de crisis als een accelerator, een versneller voor tal van veranderingen die veel verder reikt dan het sociaaleconomisch domein (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en geopolitiek).

---

<sup>2</sup> Een klassieke methode is de aanpak waarbij toekomstbeelden worden beschreven. Bij deze aanpak wordt er een beroep gedaan op verbeeldingskracht, fantasie en intuïtie. Het is een creatieve, verhalende methode. Een recent voorbeeld hiervan is de scenarioschets door Jan Nekkers e.a.: [https://www.futureconsult.nl/wp-content/uploads/2020/04/Futureconsult\\_post-corona-scenarios\\_april-2020-2.pdf](https://www.futureconsult.nl/wp-content/uploads/2020/04/Futureconsult_post-corona-scenarios_april-2020-2.pdf) waarbij toekomstverhalen zijn gegroepeerd op twee assen: maatschappelijke verandering (tijdelijk en blijvend) en tijdsduur van de crisis (4 maanden en 1 jaar).

### **Corona-aanpak**

In zwaarwegende crisismomstandigheden is snelheid van handelen geboden. Het parool is hands-on. In de interviews vallen twee dingen op. Ten eerste aanpassingen in de arbeidsvoorwaardelijk sfeer rond tijd en geld (verlof, opschorten uitbetalen vakantietoelage e.d.). Ten tweede crisiscommunicatie rond de uitvoering van coronamaatregelen (frequent en omvattend). Meer dan anders staan bedrijven in contact met medewerkers – digitaal of met bulletins – om hun medewerkers bij te praten.

Een van de HR-managers wijst erop dat cao's en arbeidsvoorwaardenreglementen – meer dan nu het geval is – zouden moeten voorzien in mogelijkheden van flexibel afschakelen in crisismomstandigheden. Ondernemingen gaan zich – mede afhankelijk van het verloop van de crisis en de ernst ervan – aanpassen. Dat zal in de praktijk – de aanwijzingen daarvoor stapelen zich op – neerkomen op versoering, reorganisatie en sluiting van ondernemingen.

### **Thuiswerken**

Nagenoeg alle gesprekspartners benoemen het thuiswerken als iets blijvends. Een andere manier van werken ('waar we het al heel lang over hebben') – op afstand, virtueel e.d. – is plotseling heel normaal geworden. De invulling hiervan heeft bedrijfsorganisatorische en arbeidsvoorwaardelijke consequenties: andere werkvormen, afname reistijd door beperking van vervoersbewegingen, efficiënter werken, verschuivingen in de verdeling van werk & privé, verruiming werktijden, meer outputsturing. Van een andere orde zijn de meer collegiale verhoudingen. In dit verband werd het toenemende belang van de onderneming als ontmoetingsplek genoemd.<sup>3</sup>

### **Flexibiliteit en wendbaarheid**

De zoektocht naar meer flexibiliteit en wendbaarheid loopt als een rode draad door de gesprekken heen. Dit speelde al voor de crisis en deze behoefte aan flexibiliteit is groter geworden door de recessie en de schokken van open en dichtgaan van de economie door de coronamaatregelen.

Het betreft zowel de interne als de externe flexibiliteit. De externe flexibiliteit – bijvoorbeeld de discussie over de kern/schil-verhouding in de onderneming en de positie van flexwerkers – wordt door de geïnterviewden nadrukkelijk naar voren gebracht. Veel gesprekspartners wijzen in dit verband – overigens zonder het precies te zijn – op de inzichten en pleidooien van de commissie Borstlap (januari 2020). Veel gesprekspartners noemen deze voortellen actueel en urgent, want de crisis openbaart het dilemma van de omgang met flex.

De onzekerheid maakt vanuit bedrijfseconomisch perspectief enerzijds het werken met een flexibele schil steeds meer wenselijk. Anderzijds is er maatschappelijke druk om op sociaal aanvaardbare wijze met flexwerkers om te gaan. Gecombineerd met het inzicht dat kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt op veel plekken blijft bestaan geeft dat het belang weer om verbinding te houden met bepaalde groepen medewerkers, ook als er minder

---

<sup>3</sup> De waarnemingen rond thuiswerken worden bevestigd door recente AWWN-ledenonderzoeken en onderzoek van AWWN i.s.m. CrunchHR. Een AWWN-publicatie over dit onderwerp (auteurs Lisette Balk, Lars Doyer, Nicole Homburg) is in voorbereiding.

werk is. Zeker omdat het snel kunnen opschakelen minsten zo belangrijk lijkt te worden als het tijdig afschakelen.

Dat vraagt interne flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie en dus de medewerkers. In deze crisis lijkt het bedrijfseconomische perspectief op de korte termijn te domineren. Dit dilemma zal in de nasleep van de crisis een belangrijk gespreksonderwerp worden in het sociaaleconomisch debat.

Door de crisis is er een risico dat het bedrijfseconomische perspectief op de korte termijn snel domineert ('overleven'), geïnterviewden geven aan bewust bezig te zijn met het zoeken naar een balans in het dilemma met de langere termijn. Dit dilemma zal nu en in de nasleep van de crisis een belangrijk gespreksonderwerp worden in het sociaaleconomisch debat.

### **Mobiliteit**

Gesprekspartners wijzen op de versnelling van andere, efficiëntere manieren van werken binnen de onderneming met consequenties voor het reizen van en naar werkplekken. Beperking van het aantal vervoersbewegingen en veranderend mobiliteitsgedrag zullen van invloed zijn op het werk zelf en volgens sommigen tot verschuivingen leiden in de verdeling van werk & privé. Dat leidt ertoe dat werkenden de werkgever hierop gaan aanspreken met bijvoorbeeld arbeidsvoorwaardelijke consequenties in de sfeer van werktijden en (materiële) compensatie (bijvoorbeeld voor het verruimen van thuiswerkfaciliteiten).

### **Ondernemingen coronaproof**

Ondernemingen zien zich – onder invloed van de overheidsmaatregelen rond het Covid-19-virus – geconfronteerd met een andere inrichting van de private en publieke ruimte waarin zij opereren. Veilig en gezond werken staat voorop. Zij moeten hun ondernemingen coronaproof maken. Bijvoorbeeld door werkzaamheden te flexibiliseren en te spreiden, door een andere inrichting van werkruimtes vanwege de 1,5 meter en tal van hygiënemaatregelen. Op korte termijn, heel praktisch, door het uitvoeren van (opgelegde) protocollen, maar ook – nu volop in discussie – om na te denken over de omgang met privacygevoelige onderwerpen als gezondheidsverklaringen, temperatuurmetingen e.d. ('Dat kan snel gaan; vergelijk hoe snel na 9/11 maatregelen werden genomen in het vliegvervoer die voor die tijd niet bestonden'). Prepareren op de 1,5 metersamenleving betekent voor sommige bedrijven het zoeken naar (nieuwe) verdienmodellen die bij een dergelijke samenleving passen.

### **(Online) arbeidsvoorwaardenoverleg**

Gaat het arbeidsvoorwaardenoverleg veranderen? De geïnterviewden verwachten dat niet. Er wordt nu online veel georganiseerd ('bijpraatsessies') en gezien de omstandigheden met succes, maar het kan niet op veel instemming rekenen. Digitale middelen ('er is meer mogelijk dan je denkt') worden vooralsnog gezien als een surrogaatoplossing waarin de normale structuur van het cao-overleg (overleg/schorsen) niet van de grond komt. Deels heeft dat te maken met de onervarenheid van gebruikers met digitale tools. Voor een groter deel heeft dit te maken met percepties over de effectiviteit van deze middelen ('Het is mijn indruk dat vakbondsbestuurders liever face-to-face werken'; 'non-verbale communicatie is belangrijk'; 'schorsing en overleg met kaderleden makkelijker'). Geïnterviewden verwachten dat we terugkeren naar het fysieke overleg zoals dat in grote lijnen bestond in pre-coronatijden. Dit heeft ook hun voorkeur.

Waar de geïnterviewden ervan uitgaan dat de structuur van het overleg min of meer ongewijzigd blijft, vragen zij zich wel af, of de crisis mogelijk een kantelpunt vormt voor een overgang van traditionele vormen van overleg naar moderne, bijvoorbeeld meer digitale vormen van overleg. Een deel van de geïnterviewden ziet de crisis ook als een opstap naar innovatie en vernieuwing van het bestaande overleg ('Misschien dat de crisis hierin een versneller is').

Er zijn al met al sporen van vernieuwing, maar de crisis is hiervan niet de veroorzaker. Eerder fungeert de crisis als een versneller van al langer lopende ontwikkelingen.

### **Nieuwe taken voor ondernemingsraad?**

De geïnterviewden geven aan dat de contacten met de ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging zijn opgeschroefd. Vertegenwoordigers van werkenden worden vooral geïnformeerd ('fungeren als alarmbel'). Het 'echte' overleg – de overlegvergadering – ligt stil. De verwachting is dat in de nasleep van de crisis bepaalde onderwerpen meer aandacht gaan krijgen zoals 'omgang in de (werk)ruimte', 'nieuwe vormen van (samen)werken', 'thuiswerkfaciliteiten'.

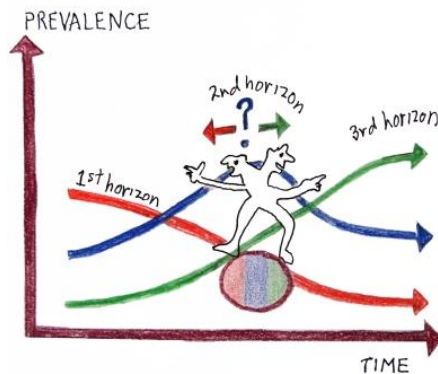
In dit verband geven enkele gesprekspartners aan dat in ondernemingen een scheidslijn is ontstaan tussen thuiswerkers en teams die in de fabriek/op de werkvloer hebben doorgewerkt. Dit is een potentieel vraagstuk over 'samenwerken in de 1,5 metersamenleving'.

### **De instituties: gemengd beeld**

Wat betreft 'de instituties' – hierbij is te denken aan Stichting van Arbeid, Sociaaleconomische Raad, organisaties van werkgevers en werknemer – stellen geïnterviewden dat deze zich hebben bewezen in de crisis ('Instituties hebben aan kracht gewonnen; zijn in tijden van crisis en nood functioneel'). Enerzijds als ontmoetingsplek voor gedachtewisseling/snelheid maken/draagvlak zoeken voor maatregelen. Anderzijds als helpdesk voor informatie e.d. Daarbij leggen werkgeversorganisaties het accent vooral op informatie (juridisch/praktisch), netwerk/best practices ('verenigingskarakter is weer belangrijker'). Werknemersorganisaties pakken een vergelijkbare rol richting werknemers.



## Three-Horizons-scenariomethodiek



De onderwerpen die de geïnterviewden naar voren brachten zijn vervolgens in een zogenaamd Three-Horizons-schema geplaatst. Sommige van de door gesprekspartners geïdentificeerde issues spelen op de korte termijn, andere op de langere termijn. Sommige onderwerpen en oplossingen vragen om lichte aanpassing, andere om radicale verandering. Om weloverwogen keuzes te maken is het voor een werkgever van belang dit onderscheid te maken. Zeker in een tijd waarin de focus op het hier en nu ligt. Het model is een hulpmiddel bij het bepalen van de strategie.<sup>4</sup>

Het model wordt met drie horizonnen weergegeven:

- Horizon 1: *comfort* naar het bestaande systeem van de organisatie ('back-to-normal'); het is een 'managerial mindset' (op de vertrouwde manier werken)
- Horizon 2: *transitie* tussen het huidige systeem en een toekomstig systeem; de impuls om naast 'back-to-normal' te experimenteren en te pionieren met nieuw ontdekte manieren van werken; hier spreekt de ondernemer die kansen ziet en grijpt
- Horizon 3: *transformatie* naar een nieuw systeem waarin de organisatie radicaal transformeert; hier krijgen visionaire inzichten een kans aangezwengeld door de coronacrisis.

Om gevoel te krijgen voor de manier van denken kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het cao-overleg.

Gezien de gesprekken is er bij gesprekspartners niet veel animo om de onderhandelingspraktijk te veranderen. Die praktijk is een onwankelbare zuil in het stelsel. Het bestaande cao-overleg – zeg het fysieke overleg tussen werkgever en vakbonden – past in Horizon 1: de horizon van 'business-as-usual' en 'back-to-normal'.

Het cao-overleg staat evenwel onder grote druk vanwege de coronacrisis en verliest in de nieuwe omstandigheden zijn pasvorm. We zien de opkomst en acceleratie van het online vergaderen, thuiswerken e.d. Het is denkbaar dat deze vormen van overleg – het inpassen van digitale vormen van overleg – zich in de onderhandelingspraktijk gaan nestelen.

<sup>4</sup> Bill Sharpe, Anthony Hodgson, Graham Leicester, Andrew Lyon, *Three horizons: A pathways practice for transformation* (2016)

[https://www.researchgate.net/publication/304563088\\_Three\\_horizons\\_A\\_pathways\\_practice\\_for\\_transformation](https://www.researchgate.net/publication/304563088_Three_horizons_A_pathways_practice_for_transformation); Zie voor een korte uiteenzetting over het Three-Horizons-model: Silke den Hartog-de Wilde, *Grip op de toekomst; toekomst verkennen om je organisatie klaar te maken voor de toekomst* (2017)

Ondernemingen gaan experimenteren. Online onderhandelen wordt een bestaande praktijk. Dit is horizon 2: het rijk van de overgang.

In de gesprekken gaf een enkele gesprekspartner aan dat de crisis mogelijk een kantelpunt is naar moderne vormen van cao-overleg (bijv. raadpleging van alle werkenden in onderneming of branche). Dat is horizon 3: visie, ambitie, het exploreren van ideeën.

## Three-Horizons-model: centrale begrippen

### Pockets of the future

De toekomst is zichtbaar in het heden:

- 1) het huidig systeem waarin de organisatie functioneert: de stem van het management
- 2) de transitiefase tussen het huidige en het toekomstige systeem: de stem van het ondernemen
- 3) een toekomstig systeem waarin de organisatie gaat functioneren: de stem van de visionair.

### Parallele ontwikkeling

Bij de horizonen gaat het niet om evolutionaire ontwikkelingen die elkaar in de tijd opvolgen, maar om naast elkaar bestaande ontwikkelingen die per persoon of per (onderdeel van een) onderneming kan verschillen.

### Toekomstbewustzijn

Het werken met het Three-Horizons-model creëert toekomstbewustzijn. Het geeft handvatten om de toekomst te verkennen.

## Horizonverkenning

Een belangrijke stap in dit model is het identificeren van voorbeelden in horizon 1 en 2 ('pockets of the future') om vervolgens te beoordelen of deze voorbeelden beklijven en wellicht tot nieuwe patronen leiden in horizon 3. Op basis van de issues die geïnterviewden naar voren brachten is hieronder een denkbare indeling gemaakt. Een werkgever die iets dergelijks in de praktijk wil brengen, kan dit het beste doen in creatief teamoverleg.

### Horizon 1

- Thuiswerken
- Interne flexibiliteit (arbeidsvoorwaarden)
- Inrichten 1,5 metersamenleving
- Privacy
- Verruiming werkzaamheden OR

## Horizon 2

- Andere manier van werken (mobiliteit)
- Nieuwe verdienmodellen
- Onderneming als ontmoetingsplek
- Externe flexibiliteit (kern/schil; positie flexwerkers; binding flex; arbeidsmarktconstructies)
- Online arbeidsvoorwaardenoverleg
- Moderne vormen van overleg (alternatieve overlegroutes; draagvlak werknemers vergroten)
- Duurzame inzetbaarheid
- Strategische personeelsplanning

## Horizon 3

- Heroverwegen businessmodel
- Werkwijze vakbonden en werkgeversorganisaties
- Moderniseren cao-overleg (samenwerken met andere partijen)
- Overstap van cao naar arbeidsvoorwaardenregeling of andersom

## Paradoxen

Het Three-Horizons-model is een hybride model. Het geeft input voor bijvoorbeeld een SWOT-analyse. Met het model kunnen ook verschillende paradoxen/invallshoeken worden geanalyseerd en gepresenteerd. Een voorbeeld van een dergelijk analyseschema langs de assen 'Korte Termijn' en 'Lange Termijn' is het navolgende paradoxenschema.

Bij sommige van de genoemde onderwerpen is niet altijd duidelijk of het een korte termijn of een lange termijnkwestie is. In het schema is bijvoorbeeld het onderscheid 'vast' (korte termijn) en 'fluïde' (lange termijn) gemaakt. Voor ondernemingen die in de overlevingsstand staan zal alles 'fluïde' zijn. De indeling heeft geen normatieve lading (goed/fout). Het gaat erom dat strategische afwegingen kunnen worden gemaakt. Bij de onderwerpen in dit schema gaat het om de vraag of de paradoxen zijn te combineren c.q. zijn te overbruggen. In samenhang met de drie beschreven horizonnen kunnen beslissers hierop navigeren met als kompas identiteit en visie van de onderneming.

## Paradoxenschema

	Korte Termijn (overleven)	Lange termijn (gezonde toekomst)
<b>Evolutie of revolutie?</b>	Exploiteren huidig business model	Transformatie naar nieuwe business modellen
<b>Duurzaamheid</b>	Kostenfocus: bezuinigen op formatie en arbeidskosten per persoon	Investeringsfocus: selecteren op kwaliteit en potentieel, scherp op return on investment
	Daadkrachtige top down beslissingen	Mede-eigenaarschap personeel stimuleren
	Vervroegd uittreden stimuleren	Loyaliteit op basis van kwaliteit uitbouwen
<b>Structuren</b>	Vast	Fluide
	Focus op duidelijkheid en zekerheid als basis in disruptieve tijd.	Focus op wendbaarheid, adaptiviteit als oplossing voor de disruptieve tijd
	Verschil vaste kern en flexibele schil helder	Andere contractsvormen: accent op waardecreatie en potentieel van werkenden
	Vakbonden en cao-proces zoals we dat kennen	Nieuwe vormen van medewerkersparticipatie, inclusief, online
	Externe flex	Interne flex
<b>Ideologie / perspectief op organiseren en werkgeven</b>	Bedrijfseconomisch: shareholder value / rendement	Sociaal: stakeholder value e/ impact
	Kosten-baten analyse	Vorm van zingeving
	Organisatie t.b.v. marktwaarde of winst	Organisatie als sociaal construct

## Conclusie

Dit White Paper is een samenvattend verslag van interviews met HR-deskundigen van AWWN en HR-managers van bij AWWN aangesloten ondernemingen en branches over de impact van de coronacrisis. Op basis van de gesprekken zijn onderwerpen geïdentificeerd die nu en in de toekomst van betekenis (lijken te) zijn voor de onderneming(agenda).

Werkgevers moeten voortdurend oog hebben voor de nabije en verdere toekomst. De vormgeving van die toekomst geschiedt door te doen, in dit geval door de keuzes in de door ons geïdentificeerde issues met daarbij behorende dilemma's. Deze complexe tijd vraagt om die keuzes te maken vanuit paradoxaal denken: hoe overbrug je de schijnbare tegenstellingen in de dilemma's? Door de issues te plaatsen in drie horizonnen ontstaat meer zicht op de achtergrond en impact van noodzakelijke keuzes voor de korte en lange termijn. Samen met het paradoxenschema zijn organisaties vervolgens in staat om strategische afwegingen te maken en schijnbare tegenstellingen te overbruggen. Het zijn hulpmiddelen bij het navigeren in de mist van deze bijzondere tijd op basis van de gekozen kijkrichting. De uitwerking zal uiteindelijk per organisatie verschillen, omdat de koers mede wordt bepaald door het kompas, zijnde de identiteit en visie van de onderneming.



**Postadres** Postbus 93050  
2509 AB Den Haag  
**Bezoekadres** Bezuidenhoutseweg 12  
2594 AV Den Haag  
**Telefoon** 070 850 86 00  
**Fax** 070 850 86 01

**AWVN-werkgeverslijn**  
**Telefoon** 070 850 86 05  
**E-mail** [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)

**Web** [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)

organisatiedoelstellingen

hr-strategie

organisatieontwikkeling

medewerkersontwikkeling

arbeidsvoorwaardenvorming

arbeidsverhoudingen

- netwerk voor werkgevers
- beïnvloeden sociaal-economisch klimaat
- agenderen innovatieve hr-thema's
- verstrekken informatie