**Shaping Industry 4.0 – an experimental approach developed by German trade unions**

**2020** – Bosch en Schmitz - Kiessler, verbonden aan etui (European trade union institute) beschrijven de ervaringen opgedaan in de eerste fase (2016 – 2019) van het project Arbeit-2020 in Duitsland. Dat project is door drie Duitse industriële vakbonden opgezet. Deze bonden wilden daarmee een experimentele vakbondsstrategie beproeven die beoogt de werknemersbelangen in bedrijven te behartigen bij de digitalisering in de industrie (Industrie 4.0).

**Industrie 4.0 en Arbeit-2020**

Industrie 4.0 is een beweging in Duitsland die voortkomt uit de algemeen gedeelde opvatting dat de Industrie, de werkgelegenheid in industriële sectoren en zelfs de vakbonden alleen kunnen overleven als snel en effectief de kansen worden benut die nieuwe technologie – met name digitalisering – biedt. Bij Industrie 4.0 gaat het om het combineren van goed werk, technologische innovatie en medezeggenschap leidend tot oplossingen die zowel technisch efficiënt als sociaal evenwichtig zijn.

Maar er is de laatste jaren een groot verschil te zien tussen wat belangrijke CEO’s uit de industrie zeggen over Industrie 4.0 en de praktijk. Ondanks de mooie woorden hebben externe flexibilisering en outsourcing geleid tot een verzwakte positie van de bonden en de verlaging van het aantal werknemers vallend onder een cao.

Drie bonden uit industriële sectoren hebben geconcludeerd dat een nieuwe vakbondsstrategie ontwikkeld moet worden voor actief vakbondswerk in bedrijven en dat OR-leden getraind moeten worden voor het spelen van hun rol in het proces van digitalisering in hun bedrijven.

Met het project Arbeit-2020 beogen de drie bonden (IG Metall, IG Bergbau, Energie und Chemie en IG Nahrung-Genuss, Gaststätten) deze strategie te ontwikkelen.

**Opzet artikel**

Na de introductie wordt in paragraaf 2 de rol van medezeggenschap in de Duitse arbeidsverhoudingen uiteen gezet. Paragraaf 3 schetst de discussie over vernieuwing van de vakbonden en vakbondsstrategie. In paragraaf 4 worden de methode en de resultaten van Arbeit- 2020 weergegeven en paragraaf 5 bevat de conclusies.

**Arbeidsverhoudingen in Duitsland**

Ondernemingsraden zijn in Duitsland geen vakbondseenheden zoals in Scandinavische landen. Het zijn door de werknemers gekozen raden die wettelijk vastgelegde taken en bevoegdheden hebben. De OR beschikt over middelen/capaciteit vooral doordat de werkgever een aantal OR leden – afhankelijk van de omvang van het bedrijf – moet vrijstellen van werk.

In Duitsland heeft men sinds de jaren ’70 – in tegenstelling tot de meeste andere Europese landen – met publiek geld veel op onderzoek gebaseerde kennis en ervaring kunnen opbouwen over nieuwe strategieën om veranderingsprocessen in bedrijven te beïnvloeden. Op het grote programma ‘Humanisierung der Arbeit’ uit de jaren ’70 en ‘80 zijn er nog vele gevolgd. Het ging en gaat nog steeds om het combineren van vakbondswerk en medezeggenschap in bedrijven om de belangen van werknemers: de werkgelegenheid, de kwaliteit van het werk, de arbeidsomstandigheden en –verhoudingen te behouden (waar ze goed zijn) of te verbeteren.

**Arbeit-2020, methode en resultaten**

In Arbeit-2020 gaat het er de drie bonden vooral om de kennis en positie van leden en OR-leden in bedrijven te versterken zodat zij pro-actief de veranderingsprocessen, die met digitalisering gepaard gaan, kunnen beïnvloeden. De bonden willen OR-leden helpen de diverse dimensies van digitalisering op de werkvloer te begrijpen, hun eigen idee over de vormgeving en doelen van dit proces te vormen en overeenkomsten te sluiten met het management over hoe in het vervolg gezamenlijk vorm gegeven kan worden aan Industrie 4.0.

Het project wordt ondersteund door externe consultants en onderzoekers en mede gefinancierd door de overheid.

*Selectie van bedrijven*

Het belangrijkste criterium om mee te doen was de bereidheid van de OR en het management om samen te werken en tot concrete afspraken te komen over de vormgeving van het werk en de werkgelegenheid in de toekomst. OR-leden waren overwegend enthousiast, vooral vanwege de kennis die de consultants en onderzoekers zouden meebrengen over digitalisering, die toch onontkoombaar is. Het enthousiasme van het management van diverse bedrijven liep van neutraal/geen belangstelling, via ‘wait and see’ tot warme instemming. Voor die laatste groep was de professionele aanpak van belang, alsmede de kennis van de consultants en het support en de financiering door het Ministerie van Arbeid.

*Nulmeting*

In de geselecteerde bedrijven werd een nulmeting gedaan. Daarin werd de mate van digitalisering en haar effect op de werkgelegenheid, de vaardigheden van de medewerkers en de arbeidsomstandigheden in kaart gebracht met de Metaplan techniek. Voor alle afdelingen werden de resultaten bekend gemaakt in een ‘kaart’ met goede punten en verbeterpunten. De resultaten werden ook in beeld gepresenteerd. Met name deze visuele kaart overtuigden de nog aarzelende managers en OR-leden van de aanpak. En het proces overtuigde ook terughoudende OR-leden van het belang om medewerkers direct te betrekken bij het proces.

Deze ervaring maakte het voor vakbondsmensen en OR-leden gemakkelijker om ook de interesse van collega’s te wekken voor andere zaken die speelden.

Maar in sommige bedrijven en afdelingen remde de aanwezigheid van vertegenwoordigers van het management in commissies, medewerkers af.

*Overeenkomsten*

Eind december 2019 waren in 13 van de 28 deelnemende bedrijven overeenkomsten gesloten over ‘samenwerken aan de digitale toekomst’. Dat was overwegend in door de eigenaar bestuurde ondernemingen die niet tot een grote industriële groep behoren en allen in het bereik van de IG-Metall. De bond was in 8 gevallen mede-ondertekenaar van de overeenkomst. De overeenkomsten legden vast dat er voorzieningen zouden worden getroffen voor gezamenlijke commissies (management, OR-leden en vakbondsmensen) die regelmatig samen zullen komen om te overleggen over digitalisering en met name over wat in dat verband nodig is aan scholing en ontwikkeling.

*Rol consultants en vakbondsmensen*

De consultants speelden een belangrijke rol in het proces van tot standkoming van de overeenkomsten. Dat wordt door allen erkend.

De vakbondsmensen waren bedreven en het succesvolst in het voeren van de onderhandelingen met het management over de overeenkomsten.

Het hele proces had ook tot gevolg dat de – soms afstandelijke – relatie tussen OR-leden en vakbondsmensen veranderde en er meer onderlinge waardering en respect ontstond. Al wordt er ook een voorbeeld gegeven van een OR-voorzitter die het samenwerkingsproces stopzette omdat hij het privilege van overleggen met het management niet met vakbondsmensen wilde delen.

**Vijf conclusies**

De centrale vraag van de onderzoekers is: kan deze aanpak medezeggenschap en de rol van de bonden versterken in het proces van structurele veranderingen die digitalisering met zich meebrengt? De auteurs trekken vijf conclusies.

1. De bonden speelden een veel grotere rol in het participeren in het digitaliseringsproces dan vroeger. Ze bouwden een – tot nu toe ongekende – positie op in de betrokken bedrijven.
2. De beschikbaar gestelde publieke gelden waarmee externe consultants konden worden ingezet, maakten de actie-mogelijkheden breder. De consultants schetsten de situatie van Industrie 4.0 duidelijk en begrijpelijk voor alle betrokkenen. Zij zorgden voor goed gedocumenteerde baseline studies, inclusief het werknemersperspectief. Zij droegen ook kennis aan waar werkgevers om verlegen zaten.
3. De intensieve betrokkenheid van medewerkers in het proces biedt nieuwe perspectieven voor de bonden en ondernemingsraden, ook buiten het digitaliseringsproces.
4. In workshops en conferenties waaraan vakbondsmensen, OR-leden en andere vertegenwoordigers van de bedrijven alsmede de consultants en onderzoekers deelnamen is de kennis over de afzonderlijke bedrijven ontwikkeld en gedeeld.
5. De mislukkingen als gevolg van tegenwerking door het management of de terugtrekking van OR-leden die ook voorvielen, moeten niet over het hoofd gezien worden. Ook al acteerden de bonden voorzichtig en probeerden zij de OR-leden te ondersteunen en niet neerbuigend te benaderen, trokken in enkele bedrijven de ondernemingsraden zich terug uit angst om macht te verliezen.

Vooral in de IG Metall wordt Arbeit-2020 voortgezet in een nog groter experiment met als doel de in de pilot opgedane ervaringen weid te verspreiden. Er zijn aanvullende subsidies van de overheid verkregen.

Er is ook hoop dat de ‘overeenkomsten over de digitale toekomst’ die de IG Metall heeft gesloten, model kunnen staan voor innovatieve collectieve overeenkomsten met vele werkgevers in de hele Duitse industrie.

**Referentie**

Gerhard Bosch & Jutta Schmitz – Kiessler, etui, Shaping Industry 4.0 – an experimental approach developed by German trade unions. Transfer 2020, Vol 26(2), 2020.

Het artikel is opgenomen als bijlage.

Thema’s: Arbeidsverhoudingen, Cao-vernieuwing, Innovatie & Innovatievermogen

Sector: Metaal Industrie, Chemie & Energie, Voedingsmiddelen Industrie

Bron: Artikel

*Samenvatting*

Ondanks de afnemende organisatiegraad, geeft het bestaan van ondernemingsraden in de belangrijkste sectoren de Duitse bonden aanzienlijke institutionele macht. Naast cao-onderhandelingen is het trainen van OR-leden een belangrijke activiteit van de Duitse bonden.

Door te participeren in het Arbeit 2020, waarover meer in dit artikel, hebben drie bonden in industriële sectoren gepoogd antwoorden te vinden op de vraag hoe Industrie 4.0 vorm krijgt op de werkvloer. Met hulp van publiek gefinancierde consultants en de werknemers uit de geselecteerde bedrijven, hebben de onderzoekers het veranderingsproces in deze bedrijven onderzocht.

In een aantal van deze bedrijven is het gelukt om overeenkomsten te sluiten over de wijze waarop digitalisering vorm zal krijgen in de naaste toekomst.

Het onderzoeksproject is opgezet als een experiment omdat de ontwikkelingen in de diverse bedrijven zo verschillend zijn dat een buitenstaander er onmogelijk in kan gaan met gespecificeerde verwachtingen (hypotheses).

De grootste van de deelnemende bonden, de IG Metall is van plan de bevindingen de volgende twee jaren te gebruiken als basis voor het opleiden van 1000 vakbondsbestuurders en kaderleden tot bevorderaars van verandering op de arbeidsplaats.